إدارة الانتماء لجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية " رؤية مقترحة "

د / محمود فوزي أحمد بدوي
مدرس أصول التربية كلية التربية جامعة المنوفية .
أستاذ مساعد بقسم مهارات تطوير الذات
عمادة السنة التحضيرية جامعة الملك سعود

• **المستخلص** :
استهدفت الدراسة تقديم طرح فكري لمفهوم جديد وهو "إدارة الانتماء "على مستوى إدارة التنظيمات ، وذلك بالتطبيق على جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية من خلال تقديم تصور لإدارة الانتماء بها ، باعتبارها إحدى الجامعات العربية والإسلامية المرموقة والتي حققت نجاحا ملحوظا في مسيرة تطويرها ، وبما يعين في التحليل النهائي على ضمان الجودة في جامعة الملك سعود بحسن إدارة العنصر البشرى وتكييفه لها كأحد معايير إدارة الجودة الشاملة . استعانت الدراسة بإجراءات المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تمت مراجعة الأدب الإداري التنظيمي المتعلق بظاهرة الانتماء التنظيمي ، والإطلاع على الدراسات السابقة التي تعرضت له ، كما تم إجراء بعض المقابلات الشخصية مع بعض القيادات بجامعة الملك سعود وأعضاء هيئة التدريس وغيرهم ، و تم الاطلاع على بعض الوثائق والتقارير والإحصائيات الخاصة بجامعة الملك سعود لإلقاء الضوء على واقع إدارة الانتماء بها واستعرضت الدراسة مفاهيم الانتماء للجامعة وأنواعه وأبعاده وعوامله ونظرياته ، وكذلك تم عرض مفهوم وملامح إدارة الانتماء للجامعة (الأسس والمداخل والاستراتيجيات ، ..) وقدمت الدراسة ملامح رؤية مقترحة لإدارة الانتماء لجامعة الملك سعود في ضوء العرض التحليلي لظاهرة الانتماء للتنظيم ، وما تم طرحه لمفهوم إدارة الانتماء بشكل عام . كما تم تقديم بعض المقترحات التي تساعد على تفعيل التصور المقترح ، بالإضافة إلى تقديم توصيات بأبحاث مقترحة في ضوء ما تم طرحه من خلال الدراسة الحالية .

• **الكلمات المفتاحية** :
الانتماء التنظيمي – إدارة الانتماء التنظيمي – ضمان الجودة بجامعة الملك سعود – رؤية مقترحة لتطوير جامعة الملك سعود .

Commitment Management to King Saud University in Saudi Arabia "Suggestive View"

Abstract:
This study aimed to provide a launch of new an intellectual concept called (commitment Management) at the level of organizations' management applied on the King Saud University in Saudi Arabia through a view for commitment Management as one of the Islamic and prestigious Arab universities, which has achieved remarkable success in the process of development. As shown in the final analysis to ensure the quality at King Saud university in good management of the human element and his or her adaptation as one of the criteria of total quality management. The study hired the procedures of descriptive analytical method where the administrative organizational literature was reviewed concerning the phenomenon of organizational commitment and viewing the previous studies that handled it .some interviews were done with some leaders at king Saud University and some were done with faculty members. Some documents,

reports and statistics have been checked to shed light on the reality of managing commitment. The study showed the concepts of commitment towards the university , its types ,dimensions, factors and theories. As well as ,the concept and features of commitment Management were viewed as (foundations and driveways and strategies). The study shows features of proposed view for the management of commitment to king Saud university in the light of analytical presentation of the phenomenon of commitment to the organization and to what has been suggested to concept of commitment in general. Some suggestions were made that might help to activate the proposed scenario in addition to make recommendations of proposed researches in the light of what has been mentioned above through the current study ,

Key words

"organizational commitment , the management of organizational commitment- Quality Assurance at King Saud University - suggestive view for the development of King Saud University".

- **المحور الأول** : **الإطار العام للدراسة** :
- **مقدمة** :

يظل الاهتمام بقضية الانتماء للتنظيم ، من الأمور غير الخلافية في إدارة التنظيمات وتحقيق الفعالية حتى مع التعقد الإداري وتداخل بعض وجهات النظر في بحث تحقيق الجودة سواء من خلال ترقية الاهتمام بالعاملين داخل المؤسسة ، أو الاهتمام غير النمطي بالموارد المادية كمداخل للتحسين والتطوير

ولعل الاهتمام المتزايد بظاهرة الانتماء التنظيمي يأتي ببساطة من الاهتمام بدور الفرد بالمنظمة فمن البديهي أن أهمية الفرد لا يمكن أن تساوي أو توازي أهمية أي عنصر من عناصر وسائل الإنتاج الأخرى، كون الأفراد هم المحركات الضرورية لأنشطة التنظيم وفعاليته ، ومن يناط بهم تنفيذ السياسات ومراقبة الأداء التنظيمي وهو ما يتيح للمنظمة القدرة على تحقيق الأهداف المحددة لها بشكل عام .

ويصف الانتماء التنظيمي الاستثمار المتبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية التي تربطهما وهو ما يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه و المرغوب فيه من جانب المنظمة إلى رغبة الفرد في إعطاء جزء في نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة كالاستمرار في بذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤولية إضافية .(خطاب، 1999، ص17)

والشعور بالانتماء هو حاجة يسعى الأفراد إلى بلوغها وفق ما ذكره ماسلو Maslow **، تلي شعورهم بالتقدير والاحترام ، وفي الإطار المنظمي فان شعور الأفراد بالانتماء يتوقف على عوامل عديدة منها ما يعود لقوى الدفع التي يمارسها التنظيم ، ومنها ما يعود للفرد نفسه من حيث نمط العلاقات التي تنشأ سواء بين الأفراد أنفسهم ، أو الأفراد واستجابتهم للتنظيم الذي يشملهم** (Kune, 2011)

وفي إطار اهتمام الباحثين بظاهرة الانتماء التنظيمي أوضح بورتر وستيرز ومودواي (Porter,Stears&Moudway,1974,p.59) أن الفرد الذي يبدي انتماء للتنظيم الذي يعمل به تظهر لديه حالة من الانسجام والتفاعل مع منظمته والعاملين بها، وأشاروا إلى صفات محددة لها أثرها الكبير في تحديد انتماء الفرد التنظيمي ومن هذه الصفات:

- اعتقاد قوي بقبول أهداف المنظمة وقيمها.
- استعداد لبذل أقصى جهود ممكنة نيابة عن التنظيم.
- الرغبة في الاستمرار بالبقاء في عضويته في المنظمة.

ولقد ركز موريس وشيرمان (Morris and Sherman, 1981) على التوافق والارتباط النفسي للفرد في التنظيم أو المؤسسة ومدى شعوره بأمان مما يزيد من فعاليته و يصبح أكثر انتماء وولاء للتنظيم، وأشارا إلى أن الانتماء هو موقف الفرد تجاه منظمته وحددا صفات للفرد الذي يتمتع بانتماء عال للمؤسسة، وهذه الصفات ، هي :

- التطابق مع الأهداف والقيم المتعلقة بالمنظمة.
- ارتباط عال في فعاليته في العمل.
- إخلاص للمنظمة.

وفي إطار تنامي الاهتمام بالانتماء التنظيمي تظهر الدراسات الحديثة في مجال دراسة السلوك التنظيمي الأهمية الكبيرة لما يمكن أن تتصف به المنظمة وتقدمه للعاملين فيها حرصا على الحفاظ على انتمائهم وضمان ولائهم لهاوبذل الجهود لتجويد الأداء وتحقيق العوائد المتوقعة ,وفي هذا الإطار تؤكد بعض الدراسات أهمية النظر إلى المنظمة باعتبارها كيانا ثقافيا متميزا بمعنى أنها نظام من المعاني المشتركة بين الأعضاء وليست مجرد طرق محددة للتنسيق والسيطرة ، وبذلك تؤثر المنظمة والثقافة السائدة فيها على العاملين والعمليات الإدارية بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك الأفراد في الاتجاه الذي يحقق كفاءة وفعالية المنظمة الإدارية ومن ثم شعور الأفراد بالولاء والانتماء للتنظيم (Finch & Inalhan, 2004) .

ويعد الانتماء التنظيمي المفتاح الأساسي والمهم لتفحص مدى انسجام أفراد التنظيم مع بعضهم و مدى الانسجام القائم بين الأفراد ومنظماتهمفالأفراد ذوو الانتماء المرتفع هم الذين لديهم الاستعدادات الكافية لأن يكرسوا مزيدا من الجهد والتفاني في أعمالهم ويسعون بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمنظماتهم .(المخلافي،2001)

ولقد أصبح الانتماء مؤشرًا مهمًا في الدلالة على نجاح المنظمات، فحماسة العاملين وإخلاصهم في أعمالهم من الأمور الدالة على انتمائهم للتنظيم والمهنة التي يعملون بها ،مما يدفعهم للعمل بجد ونشاط ويدأبون على تحقيق أهداف التنظيم وذلك مقارنة بآخرين لا يترددون في التغيب أو التأخر ويكتفون بالحد الأدنى من الإنجازات المطلوبة ، هذا مع استعدادهم لترك المؤسسة واغتنام أية فرصة عمل أخرى تعرض عليهم ، مما يؤثر سلبا في أداء المؤسسة ، ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها . (ياسين،2003)

والانتماء التنظيمي هو حاجة ماسة لكل مؤسسة أو تنظيم يسعى إلى الفعالية ، وبالتالي فليس الحصول عليه بالأمر السهل عن طريق فرضه بوسائل الإكراه المختلفة ، بل انه نتيجة لتفاعل الكثير والعديد من العوامل والمتغيرات والنظم والسياسات والسلوكيات ، وتؤكد كثرة من الدراسات مثل دراسة (ريان ، ٢٠٠٠) ، ودراسة (رشيد ، ٢٠٠٤) ودراسة (سلامة 2004)، ودراسة (الشلوي ، ٢٠٠٥) ، على أن انتماء العاملين للتنظيم يتوقف على عدة عوامل ومعززات منها ما يرجع لأوجه الدعم المقدمة للعاملين ومقدار الرعاية الشخصية والمهنية التي توفرها لهم مثل الحافز المادي والدعم المعنوي والتقدير والمكانة (الترقية) والتعزيز الايجابي للسلوك المنظمي ، وتؤكد دراسات أخرى مثل دراسة (Smith,١٩٩٥) ، ودراسة (Mayer&Schorman ,١٩٩٨) ، ودراسة (حمودة ، ٢٠٠١) ، ودراسة (Loke,2007) على أن الانتماء للتنظيم يرجع لعوامل تتعلق ببعض الممارسات الإدارية ومنها منح الحرية في اتخاذ القرارات والثقة والمشاركة في أعمال التنظيم والعدالة والتقدير المتكافئ وتشجيع التفرد والابتكار ، وعدم السيطرة والتحكم في السلوك ...الخ .

ولاستيفاء التنظيم للعوامل المختلفة لانتماء العاملين به انعكاساته المتمثلة في إيمانهم بأهداف المنظمة وشعورهم بتطابقها مع أهدافهم الشخصية فيستبطنون قيم المنظمة حتى أنهم يعتبرون أن أهداف المنظمة هي أهدافهم فيبذلون أقصى جهد لتحقيقها بما ينعكس على كفاءة وفعالية المنظمة فمع الدرجات المرتفعة من الانتماء التنظيمي يرتفع مستوى الأداء الوظيفي ويقل مستوى الغياب و يقل معدل دوران العمالة ، ...الخ .

وتزداد أهمية الانتماء التنظيمي في الربط بين المنظمة والعاملين فيها في حالات التغير السريع الذي قد تشهده المنظمة إداريا ،وفي حالة الصعوبة التي قد تواجهها في تقديم الحوافز الملائمة لدفع العاملين فيها لتحقيق مستويات أعلى من الإنجاز ، وخاصة مع التعقد الذي تعايشه المنظمات في ظل التغيرات السريعة والتحديات التي تواجه عملها والتي أفرزها التطور والتغير المتلاحق سواء في شكل الممارسات المجتمعية ، أو التغيرات العالمية ومطالب الإنتاج وفي هذا الإطار تعمل المنظمات الحديثة على تبني بعض الصيغ والأطروحات الإدارية والتنظيمية والتي تكفل لها ضمان انتماء المنسوبين إليها ، واستمرارية للأداء المتميز الذي ينعكس بشكل مباشر على تحقيق عوائد يسعى التنظيم إلى بلوغها ، وذلك لضمان الجودة سواء في الممارسات الإدارية ، أو في عوائد الأداء الإداري بشقيه السلوكي والإنتاجي .

وإذا كانت دراسة الانتماء التنظيمي من أهم مجالات البحث في إدارة التنظيمات سواء من حيث إلقاء الضوء على هذه الظاهرة بالبحث في أسبابها وعواملها وما يمكن أن يبذل لاستمراريتها ، فان هناك بعدا آخر لا يقل أهمية بل تزداد الحاجة إليه في ظل التطور في مناهج البحث في مجال إدارة التنظيمات وفي مواجهة التغيرات والتحديات المستمرة التي تواجه التنظيمات التي تسعى إلى التميز والريادة والاستمرارية على هذا الدرب ، هذا المجال المهم هو إدارة الانتماء بمعنى أن تكرس إدارة التنظيم جانبا كبيرا من أنشطتها الإدارية تحت مسمى إدارة الانتماء كأسلوب أو مدخل للفعالية الإدارية وضمان انتساب الأفراد

للتنظيم من خلال الأساليب والوسائل والإجراءات الثابتة والموجهة التي يمكن أن تتخذ من قبل إدارة الانتماء على مستوى المنظمة ، بحيث يستهدف ذلك بحث استمرارية الانتماء للتنظيم والدعم المستمر لها في ضوء اتخاذ الإجراءات الإدارية المناسبة التي تتوافق مع معطيات البحث في ظاهرة الانتماء للتنظيم وكذلك فبافتراض وجود انتماء ينبغي على إدارة التنظيم المحافظة عليه ودعمه للاستمرار كبعد مهم لضمان الجودة في الإدارة والأداء التنظيمي بشكل عام .

وتمثل جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية إحدى المنظمات التعليمية الاجتماعية المتميزة والتي تتسم بخصائص وميزات جعلت منها إحدى الجامعات المرموقة في العالمين العربي والإسلامي حيث تشير التقارير والإحصاءات العالمية والمحلية ، إلى تبوء جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية لمكانة أكاديمية مرموقة ، والى تحقيق انجازات علمية في مختلف أوجه عمل الجامعة ،حيث تعتبر جامعة الملك سعود أفضل جامعة عربية في التصنيفات العالمية وهي ثاني أكبر جامعة بالعالم من حيث المساحة وخصصت حكومة المملكة العربية السعودية لهذه الجامعة ما يعادل ١٪ من ميزانية الدولة .(مجلة نوافذ ، ٢٠١٠ ، ص ٩٢)

ولقد حافظت جامعة الملك سعود على مكانتها بنادي أفضل مائتين جامعة عالمية بتحقيقها المرتبة ١٩٩ بين الجامعات العالمية حسب تصنيف الجامعات على شبكة الانترنت World University Ranking on the Web ، المعروف بويبوماتريكس (Webometrics) الأسباني العالمي الشهير، وذلك استمرارا لإنجاز هذه الجامعة العريقة. (Webometrics)

هذا بالإضافة إلى اتخاذ الجامعة عدة إجراءات تطويرية بها لتجويد البحث العلمي والتدريس وزيادة فعاليات خدمة المجتمع ، وإنشاء كراسي البحثواستقطاب العلماء والباحثين من كل دول العالم ، وذلك لتطوير وتجويد المنتج التعليمي من ناحية ، ولخلق بيئة عالمية للمخرج السعودي لينافس وبقوة في المسارات الدولية والعالمية في كل المجالات التي تعتبر الجامعة رافدا أساسيا من روافد تطويرها وتميزها .

ويشير الواقع التعليمي والبحثي بجامعة الملك سعود إلى أن الجامعة تضم مزيجا هائلا من الخبرات العلمية والبحثية والتدريسية من مختلف الجامعات المحلية والعالمية ، الدولية والإقليمية ، هذا بالإضافة إلى استقطاب علماء متميزين وحاصلين على جوائز عالمية مرموقة ومنها جائزة نوبل ، ... الخ (جريدة الاقتصادية ، ٢٠١١) . يضاف إلى ذلك سعى إدارة الجامعة إلى تأصيل ثقافة الجودة والانتماء إليها ، حتى يتمكن أعضاء هيئة التدريس والباحثون من العطاء العلمي و الابداعى المتميز ، والذي يسهم في تحسين المنتج بتحسين الخدمة المقدمة وتعرضه لخبرات تعليمية تعلمية يمكن أن تسهم في تلبية مطالب الإعداد الجامعي بشكل عام .

وفي ضوء ما تقدم تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم ملامح تصور مقترح لإدارة الانتماء لجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية ، من خلال تقديم

هذا المفهوم الاداري الحديث وهو (إدارة الانتماء) ، وكذلك لما تقدم من أسباب ومبررات ، حيث تعتبر جامعة الملك سعود إحدى المنظمات التعليمية المرموقة والتي تجتذب لها ، وتضم مزيجا هائلا من الجنسيات المختلفة من أعضاء هيئة التدريس وغيرهم عبر دول العالم ، وهو ما يجعل من تقديم ملامح التصور المقترح لإدارة الانتماء بها طرحا مهما ، بل وبالغ الأهمية لما يمكن توقعه من تحقيق نتائج في مسيرة الجامعة وعوائدها .

- **مشكلة الدراسة** :

تتحدد مشكلة الدراسة في محاولتها الإجابة على الأسئلة التالية :

- ما مفهوم الانتماء للجامعة وما أهم عوامله ونظرياته ؟
- ما أهم ملامح إدارة الانتماء للجامعة كما يسود في أدبيات الإدارة والتنظيم والاجتماع ؟
- ما الرؤية المقترحة المقدمة من جانب الدراسة الحالية لإدارة الانتماء لجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية ؟

- **أهداف الدراسة** :

تستهدف الدراسة الحالية ، تحقيق الأهداف التالية :

- طرح مفهوم جديد في الإدارة يمكن أن يسهم في تطوير الفعاليات والإجراءات الخاصة بإدارة التنظيمات والنتائج المترتبة على ذلك ، وهو مفهوم (إدارة الانتماء) ، حيث لم يتم استعمال هذا المفهوم الإداري- على حد علم الباحث إلا في الدراسة الحالية .
- تقديم رؤية مقترحة لإدارة الانتماء لجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية ، يمكن أن تسهم في زيادة درجة مشاركة وفعالية العاملين بالجامعة من أعضاء هيئة تدريس وغيرهم ، بما يتوافق مع الاتجاهات التطويرية للجامعة ، ويعمل على تفعيل إستراتيجيتها القومية في بلوغ أهدافها للعالمية والاعتماد كمحصلة غائية للجودة .

- **أهمية الدراسة** :

تستمد الدراسة الحالية أهميتها ، مما يلي :

- محاولة الدراسة تقديم تصور فكري جديد للإدارة داخل التنظيمات ، وهو إدارة الانتماء ، وما يمكن أن يترتب على هذا الطرح من نتائج ايجابية سواء على مستوى التنظيم ، أو الأفراد العاملين به .
- ما يمكن توقعه من تحقيق نتائج ايجابية في مسيرة جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية ، في إطار تفعيل إدارة الانتماء بها وبما يضمن لها استقرارا واستمرارية في الارتقاء والانجازات العلمية والبحثية وخدمة المجتمع ، باعتبارها جامعة مرموقة وتسعى إلى تكريس التميز والارتقاء بها .

- **مرتكزات الدراسة** :

ترتكز الدراسة على عدة أمور ، وهي :

- يتم تناوله في الدراسة الحالية هو إدارة الانتماء باعتباره مفهوما إداريا يتم طرحه لأول مرة في الدراسة الحالية ، وليس دراسة الانتماء في الحدود البحثية المتعارف عليها .

- استمرارية العطاء والجودة في الأداء لجميع منسوبي جامعة الملك سعود يحتاج إلى إدارة واعية للانتماء تتصف بالإبداع والاستمرارية في دعم السلوك الايجابي .
- يمثل إدارة الانتماء وفق تصور الباحث بعدا مهما يصلح أن يكون معيارا من معايير ضمان الجودة والاعتماد للجامعات بشكل عام ، وجامعة الملك سعود بشكل خاص .
- يمكن للفكر الإداري وممارساته أن يرتقي درجة أعلى من مجرد تحريك العوامل لإحداث الانتماء بمفهومه النفسي (المعنوي) ، إلى إحداث الانتماء بمفهومه السلوكي (الظاهر) **وإدارته** .

- **مصطلحات الدراسة** :
- **إدارة الانتماء لجامعة الملك سعود** :

يعتبر الانتماء Belongingness أحد المفاهيم النفسية الاجتماعية ، وهو يعني ببساطة الارتباط والانسجام والإيمان مع المنتمي إليه وبه، ويعرف الانتماء بأنه "النزعة التي تدفع الفرد للدخول في إطار اجتماعي فكري معين بما يقتضيه هذا من التزام بمعايير وقواعد هذا الإطار وبنصرته والدفاع عنه في مقابل غيره من الأطر الاجتماعية والفكرية الأخرى (راتب ، ١٩٩٩، ص ٥٧) وورد في معجم العلوم الاجتماعية أن الانتماء هو ارتباط الفرد بجماعة؛ حيث يرغب الفرد في الانتماء إلى جماعة قوية يتقمص شخصيتها ويوحد نفسه بها مثل الأسرة أو النادي أو الشركة . (بدوي ، ١٩٧٨ ، ص ١٦)

ويعني الانتماء التنظيمي في ضوء مراجعة الأدب الإداري التنظيمي وجملة من الدراسات السابقة الموقف الإنساني الإيجابي، المتحصل بفعل إخلاص العاملين لمنظماتهم واستمرارية نشاطهم الفاعل فيها، والارتباط الوثيق بأهدافها وتمثل قيمها ومداومة البقاء الناجح من خلالها. (Luthans, ,p.124) 1992

وفي ضوء ما تقدم يقصد بمفهوم إدارة الانتماء لجامعة الملك سعود في الدراسة الحالية مجموعة الإجراءات والقرارات والأنشطة الفنية والإدارية التي يمكن لإدارة جامعة الملك سعود - عبر مؤسساتها المختلفة - من اتخاذها لزيادة دمج أعضاء هيئة التدريس والعاملين بها في أنشطتها وفعالياتها المختلفة وزيادة شعورهم بالانتساب للجامعة والتعبير عن أهدافها ورؤيتها وتمثل قيمها بما ينعكس على تجويد الأداء وتفعيل إستراتيجيتها المستقبلية للتطوير والعالمية .

- **الرؤية المقترحة** :

هي تصور مقترح بالإجراءات والأنشطة والفعاليات الفنية والإدارية التي تستهدف تكريس وإدارة الانتماء لجامعة الملك سعود بما يعاونها على الوصول لأهدافها .

- **جامعة الملك سعود** :

هي إحدى الجامعات العربية التي تبوأت مكانة عالمية بين الجامعات المتقدمة نظرا لما اتخذته من إجراءات وما تبنته من صيغ تقدمية لتجويد أنشطتها على كل المستويات التدريسية والبحثية وخدمة المجتمع .

- **حدود الدراسة** :

اقتصرت الدراسة في جانبها التحليلي على مفهوم وملامح ومقومات الانتماء للتنظيم وإدارته وخاصة في مؤسسات التعليم العالي والجامعي ، كما تم عرض ملامح الرؤية المقترحة لإدارة الانتماء في جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية .

- **منهج الدراسة وإجراءاتها** :

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي تم من خلاله استعراض المفاهيم المختلفة المتعلقة بمفهوم الانتماء للتنظيم ، وعرض ملامح إدارة الانتماء للجامعة ، وأهم المبادئ والمرتكزات التي تعتمد عليها ، كما تم تقديم ملامح رؤية مقترحة لإدارة الانتماء لجامعة الملك سعود .

- **وتمثلت إجراءات الدراسة فيما يلي** :

- الاطلاع على الأدب الإداري التنظيمي والكتابات المختلفة التي تناولت مفهوم الانتماء التنظيمي وعوامله والمرتكزات التي يقوم عليها ، كما تم الاطلاع على الدراسات السابقة التي تعرضت لهذا الموضوع وخاصة في مجتمع الجامعة .
- التعرف على ملامح وخصائص وواقع إدارة جامعة الملك سعود لسلوك الانتماء من خلال الأدب المتعلق بها ، بالإضافة إلى الوثائق والتقارير المختلفة ، وكذلك من خلال الزيارات والمقابلات الشخصية مع بعض العناصر المختلفة بها من القيادات وأعضاء هيئة التدريس والطلاب .
- تقديم الدراسة ملامح رؤية مقترحة لإدارة الانتماء لجامعة الملك سعود عبر مؤسساتها المختلفة (الكليات وغيرها) ، في ضوء ما أسفر عنه مراجعة الأدب الإداري والإطلاع على نتائج الدراسات السابقة والمقابلات الشخصية والزيارات لبعض المؤسسات الجامعية وعناصرها من قيادات وطلاب وأعضاء هيئة تدريس . .
- تقديم الدراسة لمجموعة من التوصيات التي أسفر عنها تقديم الرؤية المقترحة لإدارة الانتماء لجامعة الملك سعود ، لتتمكن الجامعة من تفعيل الرؤية المقترحة والوفاء بتطلعاتها وأهدافها .
- وللإجابة على أسئلة الدراسة تم التعرض للمحاور التالية :
- المحور الأول : وتناول الإطار العام للدراسة .
- المحور الثاني : وتناول الانتماء للجامعة من حيث (مفهومه وأنواعه وأبعاده وأهميته وعوامله ونظرياته)
- المحور الثالث : وتناول ملامح إدارة الانتماء للجامعة من حيث (المفهوم و المداخل والأسس والاستراتيجيات)
- المحور الرابع : وتناول (الرؤية المقترحة لإدارة الانتماء لجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية)

- **الدراسات السابقة** :

بالإطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت الانتماء التنظيمي ، وخاصة في مؤسسات التعليم العالي والجامعي ، نجد أن ظاهرة الانتماء للتنظيم تمثل موضوعا بالغ الأهمية في إدارة الموارد البشرية ، وفي تمكين التنظيم من الوفاء

بأهدافه ، ولقد تعددت الدراسات التي تناولت هذه الظاهرة ، واختلفت في بعض نتائجها ، ويمكن عرض هذه الدراسات في محورين رئيسيين يلقيان الضوء على مفهوم وتعريف الانتماء وعوامله ، كما يلي :

- **دراسات تناولت الانتماء للتنظيم باعتباره مدخلا لتحقيق الفعالية التنظيمية** :

ومن هذه الدراسات دراسة (Ananchai,1986) ، والتي استهدفت التعرف على العلاقة بين الولاء المهني لأعضاء هيئة التدريس في كليات التجارة في عشر جامعات في ولاية أريزونا وبين كل من الرضا عن العمل والرضا عن الاتصالات . طبقت الدراسة الاستبيان على عينة من أعضاء هيئة التدريس في كليات التجارة في عشر جامعات محل الدراسة . وتوصلت الدراسة إلى نتائج مهمة وهي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء المهني وبين كل من الرضا عن العمل والرضا عن الاتصالات والعمر.

واستهدفت دراسة (القطان ، ١٩٨٧) قياس العلاقة بين الولاء المهني وبين كل من الصفات الشخصية والأداء الوظيفي للعمالة السعودية والأسيوية والعربية والغربية في المملكة العربية السعودية ، استعانت الدراسة بإجراءات المنهج الوصفي ، حيث تم تطبيق الاستبيان على عينات مقصودة من العمالة بالمملكة العربية السعودية (سعودية ، وآسيوية ، وعربية ، وغربية) . وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها أن مستوى الولاء المهني لأفراد المجموعة الآسيوية أعلى منه لدى الأفراد في مجموعات الدراسة الأخرى، وأن هناك علاقة إيجابية بين الولاء المهني وبين كل من العمر ومدة الخدمة، ومستوى التعليم وكذلك هناك علاقة إيجابية بين الولاء المهني والولاء التنظيمي لدى أفراد العينة.

واستهدفت دراسة (عورتاني ، 2003) فحص طبيعة العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تم تطبيق أداة الدراسة على عينة مكونة من (363) إداريًا من مختلف الوزارات في السلطة الوطنية الفلسطينية . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن درجة الولاء المهني لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية كانت مرتفعة جداً، و كانت هناك فروق في الولاء المهني تبعًا لمتغير الجنس لصالح الذكور، وأظهرت الدراسة وجود فروق في الدرجة الكلية للولاء المهني تبعًا لمتغير المؤهل العلمي لصالح مؤهل الماجستير.

وعنيت دراسة (Finch & Inalhan, 2004) ، بفحص مفهوم الانتماء للمكان من خلال دراسة تنظيمات مختلفة للتوصل إلى تطوير منهج مفاهيمي يمكن من تطبيق التسهيلات الإدارية .وتضمن النموذج دراسة تأثيرات الارتباط بالأشخاص والأماكن والتعزيزات الإدارية المقدمة ، وأوضحت الدراسة أن الانتماء للمكان يزداد عندما يتم الارتباط بين الأفراد في السياق الاجتماعي والمكان الذي يشملهم وأكدت الدراسة على أهمية التسهيلات الإدارية والدعم المقدم ومرونة التنظيم في التعامل مع المواقف التنظيمية المختلفة في شعور العاملين بالانتماء للتنظيم .

واستهدفت دراسة (سلامة ، 2004) التعرف على مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات

الفلسطينية ، وكذلك تحديد دور الجنس والمؤهل العلمي والرتبة الأكاديمية والخبرة الإدارية والمركز الوظيفي في الجامعات على مستوى الانتماء والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وطبقت الاستبيان على عينة من أعضاء هيئة التدريس بلغت ٣٠٢ عضوا من مجتمع الدراسة البالغ (1046) عضو هيئة تدريس . وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الانتماء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية مرتفع، بينما كان مستوى الرضا متوسطا ، كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي ، والرتبة الأكاديمية.

واستهدفت دراسة (الشلوي ، ٢٠٠٥) ، التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية لكلية الملك خالد العسكرية بالمملكة العربية السعودية ، والانتماء التنظيمي لمنسوبيها .، استعانت الدراسة بإجراءات المنهج الوصفي ، واستخدمت الاستبيان الذي طبق على عينة من منسوبي الكلية من المدنيين والعسكريين وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي ، لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين .

وسعت دراسة (الأحمدي , 2006) إلى تحديد مستويات الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في مراكز الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية والعلاقة بينهما وبين بعض الخصائص الشخصية والوظيفية مثل الجنس والمؤهل العلمي والخبرة ، وطبقت الدراسة الاستبيان على عينة من العاملين في مراكز الرعاية الصحية الأولية في المملكة ، وأظهرت النتائج وجود اختلافات جوهرية في مستويات الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وفقا للجنس والمؤهل العلمي والخبرة ، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

واستهدفت دراسة (McMahon,2007) ، دراسة الالتزام التنظيمي ، ومدى ارتباطه بشكل ونمط التحكم التنظيمي . استخدمت الدراسة أسلوب التحليل من خلال فحص التزام المرؤوسين بنموذج ماير وألين ، ١٩٩١ في الالتزام التنظيمي المكون من ثلاثة عناصر أو أشكال للالتزام وهي (الالتزام الوجداني أو العاطفي ، والالتزام المستمر ، والالتزام الرسمي أو المعياري) ، وطبقت الدراسة الاستطلاعية على عينة من العاملين ببعض المنظمات بأمريكا الشمالية بلغت ١٧١ منسوبا ، وأوضحت الدراسة أن هناك ارتباطا بين أسلوب التحكم والالتزام الرسمي أو المعياري ، وكانت العلاقة بين أسلوب التحكم والالتزام المستمر ضعيفة ، بينما لم توجد علاقة بين نمط أو أسلوب التحكم والالتزام الوجداني

واستهدفت دراسة (حجاج ، ٢٠٠٧) التعرف على مستوى الضغوط الوظيفية التي يتعرض لها العاملون في مهنة التمريض في مستشفيات قطاع غزة الفلسطينية، والكشف عن مدى وجود علاقة بين ضغط العمل وكل من الانتماء والرضا . استعانت الدراسة بإجراءات المنهج الوصفي مستخدمة

الاستبيان الذي طبق على عينة من العاملين بمستشفى الشفا بغزة . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن العاملين في مهنة التمريض في مستشفى الشفاء بغزة يعانون من مستوى ضغط مرتفع ، ووجدت علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين ضغط العمل والرضا الوظيفي، و علاقة عكسية بين ضغط العمل والانتماء التنظيمي.

واستهدفت دراسة (خليفات والملاحمة ، ٢٠٠٧) التعرف على الولاء التنظيمي (العاطفي –المستمر –المعياري) لدي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية ، وعلاقته بالرضا الوظيفي لديهم . استعانت الدراسة بإجراءات المنهج الوصفي لذي طبق على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة بالأردن بلغت(559) عضو هيئة تدريس للعام الجامعي ٢٠٠٦ . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي (العاطفي والمستمر والمعياري) والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة ، ووجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، ومدة الخدمة في الجامعة والكلية.

واستهدفت دراسة (غنيم ، ٢٠٠٨) التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية ، وأثر بعض المتغيرات الشخصية على هذه العلاقة .استخدمت الدراسة إجراءات المهج الوصفي مستخدمة الاستبيان الذي طبق على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة النجاح الوطنية بلغت ١٤٤ عضو هيئة تدريس . وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية مرتفع، وأكدت الدراسة وجود ارتباط موجب بين الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وولائهم التنظيمي .فكلما ازداد رضا أعضاء هيئة التدريس الوظيفي زاد شعورهم بالانتماء للتنظيم الذي يشملهم . وأبانت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى الجنس والرتبة الأكاديمية والكلية التي ينتمي إليها الأعضاء .

واستهدفت دراسة ليم (Lim,2008) اختبار العلاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين بتكنولوجيا المعلومات بالمكتبات الأكاديمية ، وبعض المتغيرات الشخصية والاجتماعية وذات العلاقة بالعمل التنظيمي مثل الشعور بالانتماء والعدالة التنظيمية ، والتقبل التنظيمي ، وفرص الترقي ، ودرجة الحرية في العمل . استعانت الدراسة بإجراءات المنهج الوصفي ، وطبقت الاستبيان على عينة من العاملين بلغت ٤٤٣ عاملا بثلاثين مكتبة أكاديمية ببعض الجامعات في الولايات المتحدة ، حيث تم إرسال الاستبيان عن طريق الايميل ، وكان عدد الاستبانات المسترجعة هو ٢٠٢ استبيانا . وأوضحت الدراسة أن الرضا الوظيفي للعاملين بتكنولوجيا المعلومات بالمكتبات الأكاديمية الجامعية يرتبط ببعض العوامل ومنها الأجر ، وفرص الترقي ، بالإضافة إلى الشعور بالانتماء للتنظيم

وعنيت دراسة (حمدان ، ٢٠٠٨) بالتعرف على العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وبيان مدى اختلاف هذه العلاقة باختلاف الجنس

والرتبة العلمية والخبرة والكلية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية، وجامعة بيرزيت، وجامعة القدس (أبو ديس)، والجامعة العربية الأمريكية، والذين بلغ عددهم 1498عضو هيئة تدريس، وقد اختيرت عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (300) عضو هيئة تدريس. وتم تطبيق استبانتين إحداهما لقياس الحرية الأكاديمية ، والثانية لقياس الولاء التنظيمي وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، أن درجة الحرية الأكاديمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت متوسطة ، وكانت درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات عالية ، وأوضحت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والحرية الأكاديمية ، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس وولائهم التنظيمي تعزي للمتغيرات الشخصية محل الدراسة (الجنس – الرتبة العلمية – الخبرة – الكلية) .

وهدفت دراسة (أبو العلا ، 2009) إلى التعرف على أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي عند المدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمنٍ الوطني بقطاع غزة والتعرف على الأسباب التي تزيد من ضغوط العمل ، وأيضا التعرف على فروق المتوسطات في ضغط العمل والولاء التنظيمي والتي تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية. وتم استخدام الاستبانة التي طبقت على عينة عشوائية طبقية من المجتمع الأصلي للدراسة البالغ 147 مديرا من مدراء وزارة الداخلية والأمن الوطني من مختلف الأجهزة والإدارات والمديريات المدنية منها والعسكرية. ولقد خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن مستوى ضغوط العمل الذي يشعرٍ به المدراء ظهر بوجه عام ضعيف وأن عبء العمل هو أكثر العوامل تأثيرا على الضغوط ثم صراع الدور، ثم الثقافة التنظيمية، كما خلصت الدراسة إلى وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى المدراء وأشارت الدراسة الى عدم وجود فروق بين مفردات العينة حول أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

- **دراسات تناولت الانتماء للتنظيم باعتباره دالة لبعض الممارسات الإدارية والتنظيمية** :

ومن هذه الدراسات دراسة (البكري ، ١٩٩٠) ، والتي استهدفت فحص العلاقة بين إدراك مديري ومديرات المدارس الحكومية للحوافز المقدمة لهم والولاء المهني لديهم، وأثر كل من المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والجنس في تقدير مديري ومديرات المدارس الحكومية للحوافز المادية والمعنوية ومستوى الولاء المهني لديهم، طبقت الدراسة الاستبيان على عينة من مديري المدارس الحكومية في محافظة اربد بعمان . وقد بينت الدراسة أن هناك علاقة دالة إحصائيا بين الولاء المهني وتقديرات أفراد العينة للحوافز المعنوية والمادية بالإضافة إلى أن هناك علاقة دالة إحصائيا باختلاف المؤهل العلمي وباختلاف الخبرة وعدم وجود علاقة دالة إحصائيا تعزى لمتغير الجنس.

و ركزت دراسة (ألمير ، ١٩٩٥) على فحص العلاقة بين ضغط العمل وبين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والصفات الشخصية"، اشتملت على عينة مكونة من (200) فرد من الناطقين باللغة الإنجليزية العاملين في العديد من المنشآت في المملكة العربية السعودية وينتمون إلى أربع عشر جنسية، تم فيها تصنيف أفراد العينة إلى أربع مجموعات :سعودية وعربية وأسيوية وغربية وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها أن وظائف المجموعة الغربية تتصف بمستوى عال من صراع وغموض الدور مقارنة مع وظائف المجموعة العربية، كما أشارت النتائج إلى أن العمالة الآسيوية أكثر ولاءً لمنشآتها مقارنة مع العمالة الغربية.

واستهدفت دراسة (smith,1995) التعرف علي العلاقة بين السلوك القيادي لعمداء مدارس الطب في جورجيا والرضا الوظيفي والإنتاجية والالتزام التنظيمي للفريق (العاملين بهذه المدارس).استخدمت الدراسة الاستبيان الذي أشتمل علي أبعاد محددة للسلوك القيادي للعميد وهي (تحدي العمليات،الرؤية المشتركة،تمكين الآخرين من الأداء،نمذجة الأداء ،وبناء الثقة مع العاملين) وتم تطبيقه علي عينة من العاملين بالكليات محل الدراسة .وتوصلت الدراسة إلي وجود ارتباطات لها دلالات إحصائية بين السلوك القيادي للعمداء الذي تمثله الأبعاد الخمسة ورضا العاملين وإنتاجيتهم والتزامهم الوظيفي .

وأجرى (المعاني ، ١٩٩٩) دراسة استهدفت التعرف على الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية ، ومدى تأثره ببعض المتغيرات الشخصية . طبقت الدراسة الاستبيان على عينة من بعض المديرين بالوزارات الأردنية بلغت (143) مديرًا . وتوصلت الدراسة إلى أن المبحوثين يظهرون قبولا بأهداف منظماتهم بنسبة كبيرة وأنهم مستعدون للعمل في منظماتهم حتى مع عدم التأكيد على الأخذ بمقدار متساو مع جهودهم ، ولم تظهر الدراسة تأثير كبير للمتغيرات الشخصية محل الدراسة (الجنس – المؤهل العلمي – مدة الخبرة – العمر – الراتب) على الولاء التنظيمي للمديرين .

واستهدفت دراسة (جاكسون Jackson،٢٠٠٠) التعرف علي تصورات عمداء الكليات والقادة التنفيذيين وأعضاء هيئة التدريس في ثلاثة مؤسسات للتعليم العالي حول سلوك القيادة التحويلية والتفاعلية للعمداء الأكاديميين وعلاقته بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للتابعين .استعانت الدراسة باستبيان القيادة متعدد العوامل ل" باس" و"أفوليو" ١٩٩٤ multifactor leadership questionnaire وطبقت علي عينة من عمداء الكليات بلغت (١٤) عميدا و(١٢) من رؤساء الأقسام (٢٧) من أعضاء هيئة التدريس وتم تحليل الاستجابات باستخدام برنامج (spss) وتوصلت الدراسة إلي أن أفراد العينة يدركون سلوك العميد القيادي علي أنه السلوك التحويلي أكثر من السلوك التفاعلي . وأوضحت الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات معني بين السلوك القيادي التحويلي للعمداء والرضا الوظيفي للأعضاء وكذلك بالتزامهم التنظيمي .

واستهدفت دراسة (ريان ، ٢٠٠٠) التعرف علي محددات الالتزام التنظيمي للعاملين كما يدركها العاملون بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط (ج.م.ع) ومن بينهم عمداء الكليات . استعانت الدراسة بإجراءات المنهج الوصفي واستعانت بالاستبيان والمقابلات الشخصية مع بعض القيادات (عينة الدراسة) وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي للقيادات الإدارية والالتزام التنظيمي للأعضاء (العاملين بالكليات والمؤسسات الجامعية) باعتبار السلوك القيادي والدعم المعنوي والمادي من محددات الالتزام التنظيمي للأعضاء .

واستهدفت دراسة (الخشالي ,2003) ، التعرف على مدى تأثير استخدام رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة لأنماط القيادة على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس ، فتكونت عينة الدراسة من (240) عضو هيئة تدريس تم توزيع عليهم استبانه مؤلفة من ثلاثة أقسام وتوصلت الدراسة الى وجود توسط في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، ووجود علاقة سلبية بين النمط القيادي الأوتوقراطي لرؤساء الأقسام وبين الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، ووجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطي لرؤساء الأقسام والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وعلاقة سلبية بين النمط المتساهل والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية، وعدم وجود علاقة بين ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والولاء التنظيمي، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الراتب الشهري والولاء العاطفي، وتوجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الراتب والولاء المستمر.

واستهدفت دراسة (الأحمدي ، ٢٠٠٤) ، بحث الولاء التنظيمي للمرضين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض السعودية، وفحص علاقة الولاء التنظيمي بالخصائص الشخصية وترك المرضين والممرضات العاملين في مستشفيات الصحة بمدينة الرياض بالسعودية، تكون مجتمع الدراسة من المرضين والممرضات العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض وعددهم 5236 ممرض من جنسيات مختلفة، حيث تم اختيار عينة من 500 ممرضة تم اختيارهن من تسع مستشفيات، وقد خلصت الدراسة إلي توفير ولاء تنظيمي متوسط لدى العاملين في التمريض في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض، وعدم وجود فوارق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزي لمتغير الحالة الاجتماعية، ووجود علاقة طردية بين كل من الدخل الشهري والولاء التنظيمي، عدم وجود علاقة عكسية بين الرغبة في ترك المهنة والولاء التنظيمي .

وهدفت دراسة (فارع ، ٢٠٠٥) ، قياس مستوى الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة العلوم والتكنولوجيا في صنعاء، وطبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي كمتغير تابع والمتغيرات المنظمية (السلوك القيادي- التكيف مع الوظيفة- نظام الأجور والمرتبات) ، ودراسة درجة تأثير بعض العوامل الشخصية والوظيفية على الولاء التنظيمي(النوع، المستوى الوظيفي، نوع الوظيفة، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة) ، طبقت الدراسة الاستبيان على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة من العاملين وأعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة صنعاء باليمن بلغت ٢٠١

مفردة من مجتمع الدراسة البالغ 421 فردا . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن الولاء التنظيمي لمنسوبي كليات جامعة صنعاء (العلوم والتكنولوجيا) كان مرتفعا ، وأوضحت الدراسة تأثر الولاء التنظيمي ببعض العوامل الوظيفية وهي : السلوك القيادي ، ومقدار التكيف مع الوظيفة ، ونظام الأجور والمرتبات .

وهدفت دراسة (حنونة ، ٢٠٠٦) "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وكذلك معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي مثل (الجنس ، العمر ، مستوى التعليم ، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، مكان العمل، ونوع الوظيفة) وقد تكون مجتمع من ٣٤٠ موظفا وموظفة يعملون في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة . وقد خلصت نتائج الدراسة الى وجود مستوى عالي من الولاء التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة0.05 بين مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديمغرافية (العمر، مستوى التعليم، نوع الوظيفة، مدة الخدمة بالجامعة، المستوى الوظيفي) ، في حين أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزي لمتغير (الجنس، ومكان العمل) .

واستهدفت دراسة (Loke ، ٢٠٠٧)"التعرف علي العلاقة بين سلوكيات القيادة المتمثلة في السلوك القيادي لعمداء كليات الطب في قطاع الصحة في سنغافورة والرضا الوظيفي للأعضاء وإنتاجيتهم والتزامهم التنظيمي .طبقت الدراسة علي ٢٠عميدا لهذه الكليات ، ١٠من أعضاء هيئة التدريس وتناول استبيان الدراسة خمسة أبعاد (سلوكيات) تمثل السلوك القيادي للعمداء وهي (تحدي العمليات ، الرؤية المشتركة ،تمكين الآخرين ، نمذجة الأداء ، تعزيز المبادأة) وتوصلت الدراسة إلي وجود ارتباطات ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل المتمثل في السلوك القيادي للقائد (المدير) والفوائد التنظيمية (المتغيرات التابعة) المتمثلة في الرضا الوظيفي والإنتاجية والالتزام التنظيمي .

وعنيت دراسة (عويضة ،٢٠٠٨) ، بالتعرف على الرضا الوظيفي ، وعلاقته بالولاء التنظيمي للعاملين بالمنظمات الأهلية في قطاع غزة من خلال ربطه بعناصر محددة للرضا الوظيفي وذلك طبقا للمتغيرات الشخصية ومعرفة العوامل التي تعيق وجود ولاء تنظيمي في المنظمات الأهلية . وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية بمحافظات غزة والتي عددها (1061) منظمة، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قدرها (80) منظمة أهلية أي حوالي (6%)من مجتمع الدراسة الأصلي، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت 360 موظفا تراوحت بين مدير المؤسسة، مدير الفرع، رئيس قسم أو منسق، وموظف إداري وفني، وعامل، وقد خلصت الدراسة إلى أنه يوجد مستوى عال من الرضا الوظيفي في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة ، وأوضحت وجود علاقة ايجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظماتهم الأخرى .

- **تعليق عام على الدراسات السابقة** :

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ، وبإلقاء الضوء على بعض الجوانب المهمة التي ركزت عليها في ظاهرة الانتماء للتنظيم ، يتضح ما يلي :

- أن الانتماء التنظيمي يشير إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الاستقرار في الأداء الفعال .
- أن الانتماء للتنظيم ، أو للمؤسسات الجامعية هو تكريس أو تعبير يدل على شعور الفرد العامل بالتنظيم بأن هذا التنظيم هو ما يحقق له ارتياح نفسي ويفي بمطالبه الشخصية والمهنية .
- أن الانتماء التنظيمي يعبر عن استعداد الفرد لبذل أقصي جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- أن الانتماء للتنظيم لا يصف حالة فردية وفق ظروف خاصة أو علاقة ذات طابع خاص بين الفرد والمنظمة ، ولكن الانتماء للتنظيم هو انعكاس لممارسات تنظيمية عامة ومشتركة وموحدة تستتبع إيجاد حالة من التوافق والانسجام الجماعي داخل التنظيم .
- أن الانتماء للتنظيم ظاهرة انعكاسية لممارسات ايجابية تجاه العاملين بالتنظيم ، بما يضمن لهم استقرارا مهنيا ونفسيا ، من خلال الدعم والاعتراف والتقدير الشخصي والجماعي .
- أن الانتماء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- أن الانتماء للتنظيم هو دالة لبعض الممارسات التنظيمية والمتمثلة في التقدير والدعم والاعتراف والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وتقدير وجهات النظر ورؤى الآخرين في الإدارة والتطوير .
- أن الانتماء التنظيمي يحتاج إلى رعاية ودعم مستمر حتى تظل قوى الدفع تؤدي دورها في دفع واستقطاب جهود العاملين لتجويد الأداء والإبداع فيه
- أن الانتماء للتنظيم هو مسئولية المؤسسات ونمط الممارسات التي تتم بداخلها ، ومقدار الرعاية المهنية والشخصية والاجتماعية التي تحققها لأفرادها ، والمنتسبين إليها .
- أن الانتماء للتنظيم يمكن أن يحقق الجودة والفعالية التنظيمية بحسن إدارته ، والوفاء بالمطالب التي تحافظ على استقراره واستمرارية الشعور به من قبل العاملين بالتنظيم على اختلافهم .
- أن تحقيق الانتماء للتنظيم يستلزم من الإدارة البحث عن بدائل إستراتيجية في رعاية العناصر البشرية التي يتألف منها ، وإشاعة ثقافة تنظيمية باعثة على العمل الجماعي ، وعدم التفرقة بين المرؤوسين في قضية الثواب والعقاب
- أن الانتماء التنظيمي يفتقد خاصية الثبات بمعنى أن مستوى الانتماء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
- أن الانتماء التنظيمي يتطلب في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للقرد كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية.

وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها تقدم طرحا فكريا جديدا ، وهو (إدارة الانتماء) والتي تصف بعدا جديدا يتعامل مع ظاهرة الانتماء باعتبارها مدخلا للإبداع والتميز التنظيمي ، كما أنها تقدم تصورا مقترحا لإدارة الانتماء بجامعة الملك سعود باعتبارها جامعة تتبوأ مكانة مرموقة من بين الجامعات العربية والإسلامية ، وتسير بخطى ثابتة نحو التميز والارتقاء وبما تجتذبه من عناصر بشرية متعددة ومتنوعة سواء من حيث جهة القدوم (الموطن الأصلي وأماكن العمل) ، أو الخصائص والكفايات التي تتمتع بها وهو ما يميز الأهمية النسبية للدراسة الحالية .

- **المحور الثاني** : **الانتماء للجامعة** (**مفهومه وأنواعه وأبعاده وأهميته وعوامله ونظرياته**)

- **مفهوم وتعريف الانتماء التنظيمي** organizational commitment :

يتوجه الاهتمام أحيانا للتفريق بين المصطلحات التي قد تتقارب في دلالتها المعنوية ، كوصف للمتصور ، أو ما يتصل بالدقة المتوخاة فيما يتعلق بالمصطلح الذي يسعى الباحثون لوصفه ، ولكن يظل الحاسم في كل هذا هو دلالة المصطلح من الناحية الإجرائية والتي يترتب عليها التفاعل والتعامل مع المصطلح واقعيا ، ومصطلح الانتماء Belongingness هو مفهوم عام ويأخذ صفة التدرج في الوقوف عنده ما بين ولاءLoyalty والتزام Commitment ، ويعبر عن الانتماء الذي نقصده بمدى ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها ومدي اعترافه بأهميتها بالنسبة له ودرجة تمثل قيمها وأهدافها لتصبح هي الموجهة لسلوكه التنظيمي الذي ينعكس على رقيها وتجويد الأداء فيها ومن ثم الفعالية .

وبمراجعة الأدب الإداري التنظيمي نجد تعريفات كثيرة لمفهوم الانتماء للتنظيم ، فيرى كل من موداى وبورتر وستسرز(١٩٧٤ Mouday,PorterSteers) ويتفق معهم لوثانز(١٩٩٢,Luthans) أن الانتماء للتنظيم " يمثل اعتقادا قويا وقبولا من جانب الأفراد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعملون بها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها " . وبذلك يشمل هذا التعريف ثلاثة عناصر هي :-

- قبول كبير لأهداف وقيم المنظمة .
- الرغبة في بذل مجهود كبير من أجل المنظمة .
- رغبة كبيرة للاستمرار في العمل بالمنظمة .

ويرى سيترز (١٩٧٧ , Steers) أن الانتماء التنظيمي يمثل اتجاهاً يربط بين الفرد والمنظمة ، ويعبر عن استعداد الفرد لبذل الجهود المختلفة للارتقاء بالتنظيم الذي يعمل به .

وعرفه دافيز ونيوسترم (Davise and Newstorme ,١٩٨٩ ، p.179) ، بأنه " درجة انغماس العامل في عمله ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرضوإلى أي مدى يعتبر عمله جانبا رئيسيا في حياته " . وقد عرف جريجرسون وستيوارت (Gregersen and Stewart, 1992) الانتماء التنظيمي بأنه الرغبة في عدم ترك المنظمة بالرغم من وجود حوافز خارجية .

ولقد أكد كل من ديتشر ، وأدمز (Dutcher & Adams , ١٩٩٤, p 24) أن الانتماء التنظيمي هو العامل الأساسي الذي يدفع الفرد للبقاء بالتنظيم من خلال إدراك البيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي الجيد ، والدعم الإداري المتاح . واتفق إيلز وميللر(Ellis& Miller,1994)على أن الانتماء التنظيمي هو الارتباط العاطفي والوجداني للفرد بالتنظيم الذي يعمل به وبعلاقات العمل الداعمة والمناخ السائد داخل التنظيم " . وترى خطاب (١٩٩٩ ، ص ١٧) أن الانتماء التنظيمي يمثل الاستثمار المتبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية التي تربطهما وهو ما يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه و المرغوب فيه من جانب المنظمة إلى رغبة الفرد في إعطاء جزء في نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة كالاستمرار في بذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤولية إضافية.

وبالنظر إلى التعريفات السابقة لمفهوم الانتماء التنظيمي يبدو لنا أن تعريف " موداى " و"بورتر" ، و"ستيرز " و"خطاب " هي من أكثر التعريفات شمولا لمفهوم الانتماء التنظيمي ، فالانتماء التنظيمي – في ضوء هذه التعريفات – يعبر عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية ويترتب على ذلك أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة ، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة كالاستعداد لبذل مجهود كبير والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسئوليات إضافية .

والانتماء في ضوء التعريف السابق ليس شعورا للفرد تجاه المؤسسة أو التنظيم الذي ينتمي إليه فقط ، بل هو تقلد مسئولية وظيفية وأخلاقية تفرض على الفرد الالتزام بالقيم والقوانين ، و وتمثل القيم والمبادئ التي يتحرك التنظيم من خلالها ، والهادفة إلى تحقيق أهدافه ، وتفعيل رؤيته في التطوير والتقدم .

واستنتاجا مما سبق يعمل الانتماء على :

- تأكيد انتساب الفرد للتنظيم ، أو المؤسسة التي يعمل بها .
- إشعار الأفراد بالمسئولية المشتركة تجاه التنظيم لكي تتحقق أهدافه ، ويصل إلى ما يطمح إليه مستقبلا .
- خلق حالة من الدفع الايجابي لتجويد العمل والارتقاء بالفعاليات التي تتم من أجل ارتقاء التنظيم أو المؤسسة .
- إشعار العاملين بالتنظيم ، أو الجامعة بأن تطورهم والارتقاء بمستواهم هو رهن بتحقيق مصلحة التنظيم وتحقيق أهدافه .
- خلق بيئة تنافسية ممتدة كمجال لعمل التنظيم من خلال الوحدة العضوية للمرؤوسين ، وتقلدهم زمام المبادرة والتغيير .
- تغليب مصلحة التنظيم على المصلحة الفردية ، وإعلاء لقيمة الكيان المؤسسي عن الكيان الفردي .
- تحقيق رفاهية التنظيم وتماسكه ورسوخه في تحقيق أهدافه وتفعيل رؤيته الطامحة إلى الرقى والتفرد .

ويعرف الانتماء لجامعة الملك سعود في ضوء استقراء جملة التعريفات المتعلقة بالانتماء على أنه عبارة عن الانسجام والشعور الإيجابي المتكون عند الموظف أو عضو هيئة التدريس إزاء الجامعة مما يجعله يرتبط بها ويخلص لقيمها ويلتزم بأهدافها ، ويكون حريصا على عدم تركها والبقاء فيها من خلال بذل الجهد غير النمطي والذي يستهدف رقيها وتطورها ورفاهيتها .

- **أنواع ومكونات ومراحل الانتماء التنظيمي ومداخل دراسته** :

مع تعدد وتنوع الأبحاث التي تناولت موضوع الانتماء التنظيمي فقد أخذت أبعاداً كثيرة ومختلفة ، فيرى ويلسن (١٩٩٥ , Wilson) ، أن هناك نوعان أساسيان للانتماء التنظيمي هما الانتماء البقائى والانتماء الوجداني ، ويقصد بالنوع الأول بقاء الفرد داخل المنظمة التي يعمل بها ، وأما النوع الثاني فيقصد به " أن الفرد مرتبط عاطفيا ووجدانيا بالمنظمة التي يعمل بها " ، وأكد مارو) (Marrow,1993 على وجود نوعين للانتماء التنظيمي هما : الانتماء السلوكي Behavioral Commitment ويقضى بأن التزام الفرد بالاستمرار في العمل بالمنظمة إنما يتأثر بما يحصل عليه من منافع يمكن أن يفقدها إذا ما ترك المنظمة ومن أمثلة هذه المنافع (مركز الشخص في المنظمة والمنافع الذي يتوقع الحصول عليها عند بلوغ السن القانونية وأيضا تمتع الفرد بمهارات لا يمكن الاستفادة بها في منظمة عمل أخرى والانتماء الاتجاهي Attitutional Commitment الذي ينظر إلى التزام الفرد على أنه اتجاه عادة ما يكون أكثر نشاطا وإيجابية نحو المنظمة . وهذا الاتجاه يتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي التطابق مع أهداف التنظيم وقيمه ، والارتباط الكبير بأنشطة العمل ، وارتباط وجداني نحو المنظمة ، ويرى البعض أن الانتماء الاتجاهي على النقيض من المدخل السلوكي ، حيث يركز بدرجة كبيرة على العوامل المرتبطة بالدور وكذلك العوامل التنظيمية مثل عبء العمل والمستوى الإداري وحجم المنظمة " . ويرى مير وألن (Meyer & Allen,1991) أن هناك ثلاثة أنواع للانتماء التنظيمي وهم :

- الالتزام الوجداني أو العاطفي Affective Commitment ، ويشير إلى رغبة الفرد بالبقاء بالمنظمة والارتباط العاطفي بها والتوحد مع هويتها والاندماج بها .
- الالتزام المستمر Continuance Commitment ويشير إلى حاجة الفرد للبقاء بالمنظمة وإدراكه للتكاليف المترتبة علي تركها .
- الالتزام المعياري Normative Commitment ويشير إلى شعور الفرد بالالتزام الأدبي نحو البقاء بالمنظمة حيث يبقى الفرد بالمنظمة لأنه يشعر بأنه يجب عليه ذلك .
- وفي ضوء استقراء الأنواع المختلفة للانتماء التنظيمي والتعريفات المتعلقة به ، يمكن أن نحدد ثلاثة أبعاد للانتماء التنظيمي ، وهي :

- **الانتماء العاطفي أو المؤثر** :

ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلاليته، وأهميته، وكيانه، والمهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له كما يتأثر هذا الجانب من الانتماء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة، في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه.

- **الانتماء الأخلاقي (المعياري)** :

ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء بالمنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم.

- **الانتماء المستمر** :

ودرجة ولاء الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخري.

والانتماء التنظيمي عند أورلي (orrily,1980) هو الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل وإلي تبنى قيم المنظمة كما يشير إلى ثلاث مراحل للانتماء التنظيمي وهي:

- **مرحلة الالتزام** :

حيث إن التحاق الفرد بالمنظمة يكون مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وتبعا لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلب منه سعيا للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة

- **مرحلة التطابق** :

بين الفرد والمنظمة حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها.

- **مرحلة التبني** :

أي قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة.

وفى ضوء العرض السابق لأنواع الانتماء التنظيمي ومكوناته ومراحله وبصرف النظر عن التقسيمات المختلفة التي أوردها الباحثون فإننا يمكن أن نقرر أن هناك ثلاثة معايير للانتماء التنظيمي تنتظم أنواعه المختلفة – أيا كانت – فأحد هذه المعايير هو

- **معيار التبادل** :

ويقصد به حالة المصالح المتبادلة والمساهمة الفعالة بين الموظف والمنظمة التي ينتمي إليها ، والثاني هو

- **المعيار النفسي** :

ويقصد به حالة الارتباط الوجداني النفسي الذي يربط بين هوية الشخص والمنظمة التي يعمل بها ، أما الثالث والأخير فهو

- **المعيار السلوكي** :

ويقصد به ارتباط الموظف بكل ما من شأنه أن يحقق له قيمة شخصية مثل النقود والمكانة والمكاسب المادية ... الخ.

ويمكننا أن نقرر أن هناك مدخلين أساسيين لدراسة الانتماء التنظيمي هما :

- **المدخل الأول** :

وهو مدخل الانتماء القائم على تماثل الفرد مع منظمته والعوائد التي يحصل عليها ، ويندرج تحت هذا المدخل (الالتزام السلوكي ، والالتزام الاتجاهي) .

- **المدخل الثاني** :

وهو مدخل الانتماء القائم على الولاء والارتباط المعنوي للفرد لمنظمته ويمكن أن يندرج تحت هذا المدخل (الالتزام الوجداني ، والالتزام المستمر والالتزام المعياري) .

- **أهمية الانتماء التنظيمي للفرد والمنظمة ومؤشراته**:

يعتبر بورتر وموداي وستيرز(porter ,Mowday & Steers, 1974) الانتماء التنظيمي اتجاه يتعلق بحاجة يعبر من خلالها الإنسان عن نفسه لأنه جزء من منظمة معينة ملتزم بعضويتها وأهدافها وقيمها، ويتميز الانتماء لديهم بوجود ثلاثة عوامل هي (إيمان قوي وقبول أهداف وقيم المؤسسة. رغبة في بذل جهد كبير لمصلحة المؤسسة. رغبة قوية للاحتفاظ بالعضوية في المؤسسة) .

وتهتم المنظمات بالأفراد العاملين لديها من أجل خلق الانتماء والولاء عندهم بما ينعكس على الروح المعنوية لديهم ، فازدياد الانتماء يؤدي إلى الاستقرار داخل المنظمة كما أن ضعفه يعمل على خلق المشاكل العديدة والاضطرابات والتوترات ويجعل من اللامبالاة شعارا لدى الأفراد في عملهم ويعمل الانتماء على تقليل ظاهرة تسرب العاملين بمنظماتهم ، بما يوحيه للعاملين من زيادة الإقبال على أعمالهم والتمسك بوظائفهم ، وفي خلق حالة من التماسك لجماعة العمل ، فيحرصون على تجويد الأداء والاستمرارية فتحقيق الانتماء بين العاملين في المنظمة يقلل من دوران العمل ومن مصروفات المنشأة على التوظيف، كما أنه يزيد من الإنتاجية إذ يرجع كثير من المختصين في الإدارة تفوق الإدارة اليابانية إلى ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي لدى الموظف الياباني ,فالمشاركة والاحترام جعلا من اليابانيين وحدة بشرية متعاونة لحل المشكلات فالموظف الياباني يعطي الحقوق الفردية أولوية ثانوية في مقابل مصلحة منظمته.

وللانتماء التنظيمي آثار ايجابية على الأفراد فهو يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل في المنظمة كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي ورضا الفردِ الوظيفي يجعله يتبنى أهداف التنظيم ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهدا لتحقيق تلك الأهداف ، كما ينعكس الانتماء التنظيمي على حياة الفرد الخاصة خارج نطاق العمل حيث يتميز الفرد ذو الانتماء التنظيمي المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة والرضا خارج أوقات العمل ، إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاته العائلية.
.(ماهر ، ٢٠٠٠ ، ص ٢٣١)

والموظف ذو الإنتماء التنظيمي المرتفع يكون مجداً في عمله وبالتالي يكون أسرع ترقيا وتقدما في المراتبِ الوظيفيةِ كذلك فإن الانتماء التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصا واجتهادا في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها

أهدافه كما أنه يرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقته أن المنظمة ستكافئه على ولائه وإخلاصه وأدائه المتميز(سلمان ، ٢٠٠٤ ، ص ٨٢)

ويؤثر الانتماء التنظيمي على فعالية وكفاءة المنظمات لما له من تأثير على أداء العاملين والتزامهم بأهداف المنظمة وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الانتماء من أهم مقومات الإبداع الوظيفي كما يشير الباحثون إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الانتماء التنظيمي والإبداع الإداري كما توصلت إحدى الدراسات إلى أن للانتماء التنظيمي تأثيرا مباشرا على الأداء الوظيفي بغض النظر عن المتغيرات الشخصية (الخبرة – مستوى التعليم – الجنسية – العمر) (خطاب ، ١٩٩٨ ، ص ٧٤)

وتشير بعض الدراسات إلى أن زيادة الانتماء التنظيمي لدى العاملين يقلل معدلات دوران العمل، وتشير دراسات أخرى إلى أن الانتماء التنظيمي يؤثر بشكل مباشر على نية ترك العمل فالانتماء التنظيمي له تأثير سلبي قوي على نية ترك العمل فالعامل الأقل انتماءا أكثر ميلا لترك العمل ، كما أن الانتماء التنظيمي يساعد إلى حد كبير على انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخر عن العمل. (السيد ، ٢٠٠٢ ، ص ٢٠٣)

ووفقا لما ذكره جورج وجارث ، (George and Gareth, 1999) ، فان الانتماء التنظيمي في بعديه المؤثر(Effective Commitment) والمستمر (Continuous Commitment) هو الذي يدفع العاملين لإقامة علاقات عمل تتسم بالفاعلية بالإضافة إلى شعور العاملين بأهمية وأحقية المؤسسة في بذل الجهد لإدراكهم الواقعي بحقيقة الامتيازات والمنافع التي سيحصلون عليها جراء استمرارية انتمائهم وولائهم وبقائهم داخل المنظمة الإدارية، مقارنة بفقدانهم لمثل تلك الامتيازات والمنافع في حال تركهم للمنظمة مثل الأقدمية الأمن الوظيفي الراتب التقاعدي ، الخدمات الصحية.

وبهذا يتضح أن الانتماء التنظيمي له خصائص مترابطة بوصفه حاله نفسية تصف العلاقات بين الموظف والمنظمة، وأنه يمتلك خاصية التأثير على إدارة الموظف إزاء بقائه أو تركه للمنظمة فضلا عن كونه ذا أبعاد متعددة يجمعها الانتماء المؤثر والانتماء المتواصل وعليه فإن الانتماء والولاء التنظيمي يرسخ الشعور الإيجابي لدى الموظف الإداري تجاه منظمته ويعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في أن يبقى عضواً فاعلاً فيها (الكلابي،١٩٩٧) .

وبذلك يصبح الانتماء والولاء التنظيمي آخذا لاتجاهين هما : (المعاني ، ١٩٩٦ ، ص ١٥٦)

- **الاتجاه التبادلي** :
  كدلالة على العلاقات المتبادلة والإيجابية بين الأعضاء والمنظمة في إطار القيم والأهداف والأداء الفاعل.
- **الاتجاه النفسي** :
  كدلالة على ارتباط أعضاء المنظمة بمنظماتهم في إطار من الاتجاهات والميل والانتماء، الذي يتعدى اعتبارات العوامل المادية .

ويتبدى مما سبق ما للانتماء التنظيمي من أهمية سواء على مستوى الفرد العامل بالتنظيم من حيث تكيفه وتمثله لأهداف وقيم التنظيم الذي يعمل به

وأدائه المستمر والإبداعي ، أو على مستوى التنظيم من حيث ضمان تحقيق الأهداف والاستقرار في الفعاليات والأنشطة التي تؤدي إلى رقي التنظيم وتجويد عوائده المتوقعة .

- **عوامل الانتماء التنظيمي** :

تعتبر عملية تكون الانتماء التنظيمي عند الأفراد عملية معقدة وذات تأثيرات وأبعاد مختلفة ومتداخلة، وقد تعددت الآراء بشأن العوامل التي تتسبب في تكوين الانتماء التنظيمي تبعاً لتعدد الدراسات والمجتمعات التي يتم إجراؤها فيها، حيث قام كثير من المفكرين بوضع نماذج تبحث في العوامل المسببة للانتماء، وتوضيح السلوك الصادر من الأفراد نتيجة لذلك، ومن هذه النماذج نموذج (Steers,1977) ، والذي أظهر فيه العوامل التي تؤثر في الانتماء التنظيمي(المهني) للأفراد ، وما ينتج عنه من سلوك مصنفا هذه العوامل والسلوك في مجموعات كالآتي:

- **مجموعة الخصائص الشخصية** :

وتشمل (الحاجة للإنجاز -العمر -التعليم - تحديد الدور -الرغبة والميل للبقاء في التنظيم - ميل الأفراد للتبرع - طواعية بالعمل لتحقيق أهداف التنظيم - الميل لبذل جهد لإنجاز أكبر - انخفاض نسبة دوران العمل.-)

- ، **ومجموعة خصائص العمل** :

وتشمل (الرضا عن العمل – الفرصة للتفاعلات – التحدي في العمل – التغذية الراجعة)

- **مجموعة خبرات العمل** :

وتشمل (أهمية الشخص بالنسبة للتنظيم - طبيعة نوعية خبرات العمل لدى العاملين في التنظيم - الثقة بالتنظيم) .

وتشير النتائج المستمدة من بعض الدراسات الإمبيريقية ومنها مجتمع الجامعة إلى تأثر الانتماء التنظيمي ببعض العوامل ، فلقد أشارت دراسة (الشلوي ، ٢٠٠٥) ، إلى وجود علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي ، بينما أشارت دراسة (سلامة ، 2004) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي ، والرتبة الأكاديمية. وبينت دراسة(الأحمدي , 2006) وجود اختلافات جوهرية في مستويات الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وفقا للجنس والمؤهل العلمي والخبرة ، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. وكشفت دراسة مكماهون (McMahon,2007) ، أن هناك ارتباطا بين أسلوب التحكم التنظيمي والالتزام الرسمي أو المعياري ، وكانت العلاقة بين أسلوب التحكم والالتزام المستمر ضعيفة ، بينما لم توجد علاقة بين نمط أو أسلوب التحكم والالتزام الوجداني و كشفت دراسة ليم (Lim, 2008) أن الرضا الوظيفي يرتبط ببعض العوامل ومنها الأجر ، وفرص الترقي ، بالإضافة إلى الشعور بالانتماء للتنظيم

وأكدت دراسة (حجاج ، ٢٠٠٧) وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين ضغط العمل والرضا الوظيفي، و علاقة عكسية بين ضغط العمل والانتماء

التنظيمي.وتوصلت دراسة (Ananchai, 1986) إلى نتائج مهمة وهي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء المهني وبين كل من الرضا عن العمر والرضا عن الاتصالات والعمر.كما بينت دراسة (القطان ، ١٩٨٧) أن هناك علاقة إيجابية بين الولاء المهني وبين كل من العمر ومدة الخدمة، ومستوى التعليم وكذلك هناك علاقة إيجابية بين الولاء المهني والولاء التنظيمي

وبينت دراسة (عورتاني ، 2003) أن هناك فروقا في الولاء المهني تبعًا لمتغير الجنس لصالح الذكور، وأظهرت الدراسة وجود فروق في الدرجة الكلية للولاء المهني تبعًا لمتغير المؤهل العلمي لصالح مؤهل الماجستير. وأوضحت دراسة (خليفات والملاحمة ،٢٠٠٧) وجود علاقة بين أبعاد الانتماء التنظيمي (العاطفي والمستمر والمعياري) والرضا الوظيفي ،ووجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، ومدة الخدمة في الجامعة والكلية.

وأوضحت دراسة (حمدان ، ٢٠٠٨) عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والحرية الأكاديمية ، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس وولائهم التنظيمي تعزي للمتغيرات الشخصية محل الدراسة (الجنس – الرتبة العلمية – الخبرة – الكلية) . كما بينت دراسة (أبو العلا ، 2009) عدم وجود فروق بين مفردات العينة حول أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

وأوضحت دراسة (البكري ، ١٩٩٠)، أن هناك علاقة دالة إحصائيا بين الولاء المهني وتقديرات أفراد العينة للحوافز المعنوية والمادية بالإضافة إلى أن هناك علاقة دالة إحصائيا باختلاف المؤهل العلمي وباختلاف الخبرة وعدم وجود علاقة دالة إحصائيا تعزى لمتغير الجنس.وتوصلت دراسة (ريان ، ٢٠٠٠) إلي وجود علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي للقيادات الإدارية والالتزام التنظيمي للأعضاء (العاملين بالكليات والمؤسسات الجامعية) باعتبار السلوك القيادي والدعم المعنوي والمادي من محددات الالتزام التنظيمي للأعضاء .

وتوصلت دراسة لوك (Loke ،٢٠٠٧) إلي وجود ارتباطات ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل المتمثل في السلوك القيادي للقائد (المدير) والفوائد التنظيمية (المتغيرات التابعة) المتمثلة في الرضا الوظيفي والإنتاجية والالتزام التنظيمي .كما بينت دراسة (الخشالي، 2003) وجود علاقة سلبية بين النمط القيادي الأوتوقراطي لرؤساء الأقسام وبين الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، ووجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطي لرؤساء الأقسام والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وعلاقة سلبية بين النمط المتساهل والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية، وعدم وجود علاقة بين ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والولاء التنظيمي، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الراتب الشهري والولاء العاطفي، وتوجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الراتب والولاء المستمر.

وبينت دراسة (الأحمدي ، ٢٠٠٤) ، وجود علاقة طردية بين كل من الدخل الشهري والولاء التنظيمي عدم وجود علاقة عكسية بين الرغبة في ترك المهنة والولاء التنظيمي .كما أشارت دراسة (حنونة ، ٢٠٠٦) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة0.05 بين مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديمغرافية (العمر، مستوى التعليم، نوع الوظيفة، مدة الخدمة بالجامعة، المستوى الوظيفي) ، في حين أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزي لمتغير (الجنس، ومكان العمل) .

وأكدت دراسة (فارع ، ٢٠٠٥) ، تأثر الولاء التنظيمي ببعض العوامل الوظيفية وهي : السلوك القيادي ، ومقدار التكيف مع الوظيفة ، ونظام الأجور والمرتبات . كما أشارت دراسة (رشيد ، ٢٠٠٤) إلى وجود اختلاف بين أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة (العاطفي ، والمستمر ، والمعياري) في مدى ارتباطها بمستوى الدعم التنظيمي المدرك ، حيث أظهرت النتائج أن الدعم التنظيمي المدرك يرتبط ارتباطا ذو دلالة إحصائيةٍ بالالتزام العاطفي والمعياري ، ولكن ارتباطه بالالتزام التنظيمي المستمر عكسيا .

ويتضح من استقراء جملة الدراسات السابقة اتفاقها – رغم اختلاف بعضها- على أن الانتماء التنظيمي يتأثر بمجموعة من العوامل ، والتي يمكن تقسيمها كما ورد في نموذج ستيرز إلى عوامل شخصية تعود للفرد كا (، السن وطول مدة الخدمة،ومستوى التعليم، والجنس، ودوافع وقيم وتجارب الأفراد...الخ .) وعوامل تنظيمية (خصائص وخبرات العمل "الأجور–جماعة العمل – الإشراف والقيادة ، ..) ، بالإضافة للعوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي (اللامركزية في اتخاذ القرارات ، الاعتمادية في أداء الأعمال ، تنظيم إجراءات العمل ، ...الخ) ، وكذلك تؤثر بعض العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية كظروف سوق العمل وفرص الاختيار على الانتماء التنظيمي ، ويعد الوفاء بالعوامل السابقة مؤشرا لحدوث الانتماء التنظيمي المتمثل في الإقبال على العمل ، وزيادة الإنتاجية ، وقلة دوران العمل ، والرغبة في بذل مجهود مضاعف ،والشعور بالرضا والتكيف التنظيمي ، ..الخ .

- **النماذج المفسرة للانتماء التنظيمي** :

انبرت دراسات عديدة لمحاولة البحث في تفسير ظاهرة الانتماء التنظيمي سواء ما تعلق منها بموضوعها ، أو بأسبابها أو نتائجها أو مزيج من ذلك كله إلا أنها لم تتوصل إلى إجماع على نموذج محدد لدراسة الانتماء ، وسوف يتم محاولة استعراض أظهر النماذج التي حاولت تفسير الانتماء التنظيمي ، وذلك كما يلي :

- **نموذج اتزيوني**(Etzioni, 1961) :

تعتبر كتابات اتزيوني من أهم الكتابات المهمة حول الانتماء التنظيمي حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمي بالولاء أو الالتزام ويأخذ ثلاث أشكال هي :

• **الولاء المعنوي** :
ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.

• **الولاء القائم علي أساس حساب المزايا المتبادلة** :
وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد مع منظمته والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة.

• **الولاء الاغترابي** :
وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها ، حيث اندماج الفرد مع منظمته غالبا ما يكون خارج عن إرادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة علي الفرد .

• **نموذج سيترز** (Steers,1977) :
يري ستيرز أن الانتماء التنظيمي هو حصيلة جملة من العوامل هي (الخصائص الشخصية –خصائص العمل –خبرات العمل)لان هذه العوامل تتفاعل كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها.

وقد بين سيترز في نموذجه العوامل المؤثرة في تكوين الانتماء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعا منهج النظم و مصنفا هذه العوامل والسلوك في مجموعات، وهي

• **مجموعة الخصائص الشخصية** :
وتشمل (الحاجة للإنجاز – العمر – التعليم - تحديد الدور - الرغبة والميل للبقاء في التنظيم - ميل الأفراد للتبرع - طواعية بالعمل لتحقيق أهداف التنظيم - .الميل لبذل جهد لإنجاز أكبر- انخفاض نسبة دوران العمل) ، ومجموعة خصائص العمل وتشمل (الرضا عن العمل –الفرصة للتفاعلات –التحدي في العمل –التغذية الراجعة) ومجموعة خبرات العمل وتشمل (أهمية الشخص بالنسبة للتنظيم - -طبيعة نوعية خبرات العمل لدى العاملين في التنظيم- الثقة بالتنظيم) .

• **نموذج ستيفنز وزملائه** (Stevens et. al., 1978) :
يفسر هذا النموذج الانتماء التنظيمي وفق نموذجين ، هما :

• **الاتجاه التبادلي** :
يركز هذا الاتجاه على مخرجات الانتماء التنظيمي كعمليات متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، كما يركز علي العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من مزايا ومنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة وبموجب هذه الطريقة فان انتماء الفرد للمنظمة يزداد بازدياد ما يحصل عليه من حوافز وعطايا، وتتلخص محددات الاتجاه التبادلي بأن

هذا الاتجاه يقيس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له، وإمكانية بقائه فيها فإذا توفرت له مزايا أفضل في منظمة أخري، فإن ينزع إلي ترك المنظمة التي يعمل فيها، فمثل هذا الاتجاه يوفر المعلومات اللازمة للتنبؤ بإمكانية ترك الفرد للمنظمة أو البقاء .

• **الاتجاه النفسي** :

والانتماء الوظيفي وق هذا الاتجاه نشاط زائد وتوجه ايجابي نحو المنظمة وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، وكذلك رغبة قوية في البقاء عضوا فيها .فهذا الاتجاه يصور الالتزام التنظيمي علي أنه توجه الفرد بايجابية عالية نحو المنظمة وأهدافها، وهو يغطى أبعاد أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز علي بعد الحوافز ودرجة رغبة الفرد في ترك المنظمة مقياسا لدرجة التزامه، ومن ومنظور النموذج النفسي يعد الولاء التنظيمي نوعا من التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة، وعليه فالعاملون الذين يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بانتماء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها، وإيمانا كبيرا في قيم المنظمة وأهدافها .

• **نموذج انجل وبيري** : (Angle &Perry1983)

يعتبر هذا النموذج أن النماذج التي تقوم علي أساس البحث عن أسباب الانتماء التنظيمي، يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسين هما:

• **نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي** :

يعتبر هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبني علي أساس خصائص الفرد وتصرفاته،باعتبارها مصدرا للسلوك المؤدي إلي هذا الاتجاه وأن يكون هذا السلوك عاما واضحا وثابتا وطوعيا وتبعا لهذا النموذج فإنه ينظر إلي خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات، باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد علي أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فان هذا النموذج يركز علي ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلي المنظمة، إلي جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم.

• **نموذج المنظمة كأساس الولاء التنظيمي** :

يقوم هذا النموذج علي أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الالتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلي الفرد قي هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيق هذه الأهداف مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات والأهداف أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة، وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمي" بالعقد النفسي "الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين – الفرد والمنظمة – لكنها لابد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة .بالتالي فان الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته، تمثل أساسا الآلية التي تقود إلى التزام

الفرد أو عدم التزامه للمنظمة التي يعمل بها بحيث أن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلي أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمة، وبالتالي يكون هناك نوع من الالتزام المتبادل بينه وبين منظمته) .

- **خامسا** : **نموذج ألين و ماير** ، (Allen & Mayer ، 1990) :

يعرف هذا النموذج" بنموذج العناصر الثلاثية للانتماء التنظيمي" ، لأنه يستند في نظرته للالتزام إلى ثلاثة عناصر مكونة له ،هي:

- **الولاء العاطفي** :

يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات ،سواء فيما يتعلق بالعمل أو العاملين. كذالك فإن هذا المكون" يحدد درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الجماعي .

- **الولاء المستمر** :

يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة في الاستمرار في المنظمة ويستند هذا النوع من الالتزام إلى افتراض أن الالتزام التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة بين الفرد والمنظمة مثل(الترقيات والتعويضات والمكافآت)، أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية وتتحدد درجة التلازم الفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المنظمة وبصفة عامة يلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية بقائه في المنظمة يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر.

- **الولاء المعياري** :

يعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي أو عقب التحاقه بالمنظمة من التطبيع التنظيمي وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به، ولما يعتقد بأنه أخلاقي .

- **الولاء السلوكي** :

يعكس هذا النوع من الالتزام وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديدا الخبرات المكتسبة ،على تطوير علاقة الفرد بمنظمته ،حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات ،نتيجة إطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك ،مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقدام عن هذا السلوك).

وتؤثر هذه المكونات للانتماء التنظيمي فيما بينها لتعبر عن رابطة مشتركة ، تتمثل في اعتبار الانتماء للتنظيم حالة نفسية تعكس علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل بها، ويختلف باختلاف طبيعة الالتزام فالموظف

الذي لديه ولاء عاطفياً يبقى في المنظمة بدافع الرغبة، أما الذي يتمتع بالتزام مستمر فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك ومن المتوقع أن الفرد يمكن أن يحصل على تفهم أفضل لعلاقته مع المنظمة عندما ينظر إلى أنواع الانتماء هذه مجتمعة .

• **المحور الثالث :ملامح إدارة الانتماء للجامعة (المفهوم والمداخل والأسس والاستراتيجيات)**

تبين من خلال تحليل مفهوم الانتماء التنظيمي ، وأبعاده ، وعوامله ونظرياته في المحور السابق ، أن الانتماء للتنظيم ، لا يقتصر على مجرد شعور الفرد بأنه جزء من التنظيم الذي يعمل به في الإطار المعنوي ، فالأمر أبعد وأعمق بكثير إذ يتطلب الأمر وعيا كاملا بما يمليه هذا الشعور من ايجابية في السلوك المترتب عليه ، ونجاح التنظيم ، أو الجامعة يتوقف إلى حد كبير على قدرتها في وضع صياغة إجرائية تمكنها من استثمار شعور الانتماء وترجمته واقعيا لكي يصبح الانتماء فعلا وعوائد ملموسة وايجابية على مستوى رفاهية الفرد (عضو هيئة التدريس) ، وفعالية الجامعة بالوفاء بأهدافها وتطلعاتها . وفي الجزء التالي يتم عرض مفهوم وملامح إدارة الانتماء للجامعة باعتباره معطى فكريا يتم تقديمه واستثماره بالتطبيق على جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية ، وفيما يلي تفصيل ذلك :

• **مفهوم إدارة الانتماء للجامعة وأبعاده** :

تعددت مفاهيم الانتماء للتنظيم ، وتباينت ، ولكنها جميعا قد اتفقت على أن الانتماء للتنظيم يعني تمثل الفرد لأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها ، بحيث يعطى الفرد جزء من نفسه بعيدا عن الالتزامات الرسمية من أجل إنجاح التنظيم الذي يعمل به ، والعمل المتصل على رقيه ، دون النظر المبالغ فيه لعوائد الفردية ، ومن هنا فان مفهوم إدارة الانتماء يعني ، قدرة المؤسسة ، أو الجامعة على وضع خطة واتخاذ إجراءات إدارية وتنظيمية كبيرة ومعقدة من أجل استثارة سلوك الانتماء بمعناه الواقعي ، وتقديم معززات ايجابية لاستبقاء الأداء المتفرد للمنسوبين ، والعمل على توكيد هذا السلوك الايجابي الذي يستهدف رفاهية المؤسسة ورقيها ، من خلال الدفع في اتجاه تجويد الأداء وتميزه والوصول إلى الإبداع من خلاله .ولقد تناول الباحثون مفهوم الانتماء التنظيمي في بداية ظهوره بشكل عام دون النظر إلى أبعاده المختلفة ولكن الدراسات اللاحقة أظهرت أن للانتماء التنظيمي عدة أبعاد فمعظم الدراسات المبكرة استخدمت مقياسا أحادي البعد لقياس الانتماء والذي ينظر إليه الآن على أنه مفهوم متعدد الأبعاد(سلمان ، ٢٠٠٤ ، ص ٨٢) ، وبشكل أكثر تفصيلا يرى بعض الباحثين أن أبعاد الانتماء التنظيمي تشمل نمط الانتماء ومجال الانتماء حيث أن نمط الانتماء يشير إلى الأشكال المختلفة للانتماء أما مجال الانتماء فيشير إلى الأشياء التي يمكن للفرد أن ينتمي إليها ، وفيما يتعلق بنمط الانتماء ، فيأخذ الانتماء التنظيمي أشكالا ، وهي الانتماء العاطفي والانتماء الاستمراري والانتماء المعياري – كما سبق أن أشرنا في جزء سابق ويشير مجال الانتماء إلى الأشياء التي يمكن للفرد أن ينتمي إليها (نعماني ، ٢٠٠١ ، ص ٧٧) . ولقد أشار الباحثون إلى نقطتين :

• **الأولى** :

أن الانتماء التنظيمي قد يتداخل مع مصطلحات أخرى مثل الانتماء المهني والانهماك في العمل وقد أكد (Morrow , 1993) على أن الانتماء التنظيمي لكي يكون متغيرا يستحق الدراسة لذاته يجب أن يظهر اختلافا جوهريا عن المفاهيم الأخرى المتعلقة به و أن يكون له دور جوهري في تفسير متغيرات النتائج المهمة كالأداء وترك العمل وقد استنتج Morrow أن الانتماء التنظيمي هو مفهوم متعدد الأبعاد ويختلف عن الأشكال الأخرى من الانتماء في مكان العمل ولذلك فهو يستحق الدراسة لذاته .

• **والثانية** :

أن الواقع الفعلي يشير إلى أن المنظمات تضم داخلها تحالفات وكيانات متعددة (المالكون – المديرون – الموظفون – العملاء..) وكل منهم له أهدافه وقيمه الخاصة والتي قد تتطابق أو تتعارض مع قيم المنظمة ذاتها ولذلك فيمكن فهم الانتماء التنظيمي بشكل أفضل إذا ما تمت دراسته كمجموعة من الانتماءات المتعددة ، (Emchoff، 1994,p.43)

وإدارة الجامعة ينبغي أن تدرك وجهة النظر هذه التي أكدت على أن المنتسبين لها يمكن أن تكون لهم انتماءات متعددة وأنه قد يكون هناك صراع بين انتماءات الفرد ، فالجامعة كمنظمة مكونة من مجموعات فرعية متعددة أو جماعات ، وقد يظهر العاملون انتماءا لواحدة منها أو أكثر وبناءا على ذلك فهناك ضرورة عند إدارة الانتماء في التعامل مع انتماء العاملين بتوحيد الإجراءات الخاصة بالإدارة للتكييف التنظيمي ، وضمان استمرارية للانتماء في إطار جمعي تعمل الجامعة على تفعيله في إطار وحدة أهدافها ورؤيتها .

• **مداخل نظرية لدراسة الانتماء التنظيمي على مستوى إدارة الجامعة** :

تقسم المداخل النظرية التي يمكن لإدارة الجامعة الاستفادة منها عند إدارة سلوك الانتماء للمنتسبين لها ، إلى المداخل التالية :

• **المدخل السلوكي** :

ويعنى بالعملية التي من خلالها يؤدى السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المنظمة فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، أو التكاليف التي يتكبدها نتيجة تركه لها. (العونى، ٢٠٠٥،ص٣٥) .

• **مدخل الاتجاهات** :

وفقا لمدخل الاتجاهات فانه ينظر إلى الانتماء التنظيمي على أنه يتمثل في طبيعة العلاقة بين الموظف ومنظمته .فعندما تصبح قيم الموظف ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المنظمة والقيم السائدة فيها فان هذا الموظف سوف يبذل جهود إضافية في عمله للرقى بمنظمته، ولا يفكر في تركه والانتقال إلى منظمة أخري . ويرى أنصار هذا المدخل أن هناك ارتباطا قويا للأفراد وبمنظماتهم بغض النظر عن المصالح المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحصلوا عليها مقابل عملهم ومن هذا المنطلق فان هؤلاء الموظفين يفعلون ذلك لأنهم يشعرون أنه يجب عليهم أن يقوموا بذلك نتيجة لارتباطهم المعنوي بمنظماتهم .(عويضه ، ٢٠٠٨،ص ١٤٧)

- **خطوات (مراحل) الانتماء التنظيمي للجامعة** :

وفقا لتنوع أراء الباحثين حول مراحل الانتماء التنظيمي والمدى الذي يشعر فيه العامل بالانتماء للتنظيم ، فان إدارة الانتماء على مستوى الجامعة مطالبة بأن تعي المراحل الضرورية التي تجعل الفرد يشعر بانتمائه إلى الجامعة التي تشمله ، وهي :

- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها :غالباً ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.
- مرحلة الالتزام التنظيمي : أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصاً على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة للنهوض بها.
- وهناك من يرى بأنه يمكن حصر مراحل الانتماء التنظيمي في ثلاث وهي:

- **مرحلة الإذعان أو الالتزام** :

حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

- **مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة** :

حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم، رغبة منه الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشبع حاجاته للانتماء والفخر بها .

- **مرحلة التبني** :

حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها مطابقة لأهدافه وقيمه، وهنا يحدث الالتزام نتيجة تطابق الأهداف والقيم. (اللوزي ، 1999،ص113) ويؤكد المعاني (1996) أن المراحل الثلاث للانتماء التنظيمي هي:

- **مرحلة التجربة** :

وهى التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، حيث ينصب اهتمامه على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها وتكييف اتجاهاته مع اتجاهات التنظيم، وإدراك ما يتوقع منه وإظهار خبراته ومهاراته في أدائه.

- **مرحلة العمل والإنجاز**

تتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين وأربعة أعوام تلي مرحلة التجربة، يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز ويتبلور في ذهنه وضوح الولاء للعمل والمنطقة.

- **مرحلة الثقة بالتنظيم**:

هي المرحلة التي تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك ،حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم وينتقل إلى مرحلة النضج (ندا، 2007 ،ص135)

- **مداخل تنمية الانتماء التنظيمي للعاملين بالجامعة** :

لقد أشارت بعض الدراسات التي تناولت موضوع الانتماء التنظيمي كدراسة (عورتاني،٢٠٠٣) ، (فارع ، ٢٠٠٥)، (McMahon,2007) ، (Lim,2008) إلى عدد من المداخل التي تساعد على زيادة الانتماء لدى العاملين ومنها:

• **إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في المنظمة** :

لكل فرد مجموعة من الحاجات المتداخلة التي يسعى إلى إشباعها عن طريق التنظيم فإذا أشبعت تلك الحاجات بمساندة ذلك التنظيم فإنه يتولد لديه الشعور بالرضا والاطمئنان ومن ثم بالانتماء التنظيمي فالفرد ومنذ التحاقه بعمله يرتبط بالتزام نفسي وآخر اقتصادي مع المنظمة التي يعمل فيها، وهو لايطلب العائد المادي فقط وإنما يريد أيضا الأمن والمكانة والتقدير والاحترام من منظمته ، وهو ما ينعكس على تحقيق المنظمة ما تريده من انتماء وإخلاص من قبل الأفراد فإذا حققت المنظمة الإشباع المادي لأفرادها دونما نظر إلى تحقيق الارتياح النفسي وإهماله ضعف الانتماء التنظيمي لديهم ، وأخذوا يبحثون عن الفرص لترك أعمالهم إلى منظمات أخرى تعمل على إحداث توازن في الشقين المادي والنفسي . ومن هنا نجد أنه من الطبيعي أن يسعى أي عامل للبحث عن الحاجات التي تلبي رغبته في المنظمة والعمل على تحقيقها ، فمثلا خصائص العمل يجب أن تعطي نوعا من الإشباع لاحتياجات ورغبات الفرد حتى يقوم بالأداء المطلوب ويعطي الإنتاجية المتوقعة منه ، فالانتماء التنظيمي يزيد عندما تسعى المنظمة إلى العمل على إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين لديها .

• **وضوح الأهداف وتحديد الأدوار** :

من الضروري أن تعمل إدارة المؤسسات على جعل الأهداف واضحة مع التحديد الواضح للأدوار ، فكلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجه الانتماء المهني عند العاملين، فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وكذلك الحال بالنسبة لتحديد الأدوار فعملية التحديد هذه تساعد وتعمل على خلق الانتماء عند العاملين نظرًا لما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع في حالة التحديد للأدوار، كما أنه على العكس تمامًا من ذلك يمكن الغموض في الأدوار أن يجلب الصراعفي المنظمة ويدخلها في دوامة الخلافات وعدم الاستقرار .

• **إيجاد نظام مناسب للحوافز** :

يعبر الحافز عن تلك الوسيلة أو الأسلوب أو الأداة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب . بدرجات متفاوتة . لحاجاته الناقصة وتركز نظرية حوافز العمل على الحوافز الداخلية وهي تتعامل أصلا مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل وأسباب تركهم العمل في المنظمات أو بقائهم فيها لذلك فإن توافر أنظمة مناسبة من الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل وبالتالي زيادة الانتماء التنظيمي وزيادة معدلات الإنتاج وانخفاض التكاليف وفي هذا السياق يرى البعض أن الانتماء التنظيمي يتحقق من خلال معاملة العاملين على أنهم شركاء وليسوا مجرد أفراد ومنح المزايا المادية والمعنوية وإتاحة فرص التطور المهني والوظيفي لهؤلاء العاملين . ويعتمد نظام الحوافز على شقين :الأول وهو أن يشتمل هذا النظام الحوافز المادية والمعنوية، أما الشق الثاني فيجب أن يكون النظام موجها للأفراد والجماعات .

• **زيادة مشاركة العاملين** :

عمل المشاركة على زيادة الانتماء التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعترون أن ما يواجه المنظمة من مشكلات هو تهديد

لهم ولأمنهم ولاستقرارهم الأمر الذي يؤدي لتقبلهم لروح المشاركة برغبة وبروح معنوية عالية بما يؤدي في النهاية لرفع درجة انتمائهم التنظيمي للمنظمة الإدارية التي يعملون بها فإتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسئولية من شأنها تقوية الروابط وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي البناء في بيئة العمل حيث تعرف المشاركة بأنها اندماج الفرد العقلي والعاطفي في عمل الجماعة بعد أن تتيح له الجماعة التي هو عضو فيها الفرص للمساهمة في الأهداف والمشاركة في المسئوليات . فيتحدث الفرد عن المنظمة بقوله" نحن "وفي حال واجهتهم مشكلة في العم يشيرون إليها على أنها مشكلتهم "وبالتالي يكونوا أكثر قدرة ورغبة على العمل الجماعي مما يعود على المنظمة بمزيد من الأداء الجيد (Davis and Newstrom, 1989)

- **الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي** :

إن تعبير المناخ التنظيمي يشير إلى مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار، يفهمها العاملون ويدركونهافتنعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم ، فكما أن التنظيمات والعاملين على حد سواء يسعون إلى إيجاد مناخ تنظيمي جيد لكلا الطرفين، تبين أن التنظيمات ذات المناخ والبيئة المتسلطة والمحبطة لمعنويات العاملين والتي تتصف بعدم المسؤولية هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين وتقلل من درجة الانتماء والولاء التنظيمي لديهم، لذلك لا بد للتنظيمات من أن تعمل على إيجاد وخلق البيئة والمناخ التنظيمي الجيد، وتحقيق الأهداف والاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الانتماء التنظيمي لدى العاملين المعاني، ١٩٩٩

- **العمل على بناء ثقافة مؤسسية واضحة** :

وتعني هذه العبارة أنه يجب إيجاد وخلق أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشباعها ثم النظر إليهم والتعامل معهم على أنهم أعضاء في أسرة واحدة هي التنظيم والتي يسعى المسئول عنها إلى خلق وترسيخ مقاييس متميزة للأداء عند أعضائها من خلال التدريب الكافي والمناسب وتوفير القدر اللازم من الاحترام بين أفراد هذه الأسرة الواحدة (نعماني ، ٢٠٠١).

وعلى إدارة الجامعة وفق ما تقدم من مداخل لتنمية الانتماء التنظيمي لدي العاملين ، أن تعمل على تبني هذه المداخل بشكل أساسي فيما يتعلق بإدارة سلوك الانتماء لدى منسوبيها ، لأن ذلك من أسس الإدارة الجيدة لمفردات ومعطيات العناية المباشرة بدفع العاملين للإجادة والأداء المعطائي .

- **بعض السلوكيات الإدارية الداعمة لسلوك الانتماء للتنظيم** (**للجامعة**) :

أشارت بعض الدراسات (Jackson , 2000)، (Loke ، ٢٠٠٧) (الخشالي ٢٠٠٣) ، إلى وجود مجموعة من السلوكيات الإدارية التي تصدر عن إدارة التنظيم من شأنها أن تنمي شعور الانتماء لدى مرؤوسيها ، وفي زيادة إقبالهم على العمل ، والاستمرارية في عضوية المؤسسة ، ومن هذه السلوكيات

- **سلوك الدعم وعدم السيطرة** :

يجب على من يمثل إدارة التنظيم إثارة دافعية العاملين للعمل من خلال كونه قدوة لهم في العمل الجاد، وفي إظهار اهتمامه الحقيقي لصالح المهنة

التي ينتمون إليها، ويجب أن يشعر مدير التنظيم بالانتماء للمؤسسة مثل العامل فيها ، لأن الانتماء ظاهرة جماعية كما هو ظاهرة فردية، كما وأن الاستقلالية المهنية وحرية التصرف تعتبر من جوهر الأداء الإبداعي للعاملين، وتساهم في زيادة انتمائهم لمكان عملهم. ولابد أن يعمل قائد التنظيم على دفع العاملين لتحمل مسؤولية أعمالهم لتعزيز انتمائهم للعمل، مما يجعلهم يعتقدون أن إنجازهم منسوب مباشرة إلى جهودهم التي قاموا بها، والأعمال التي تعطي للعاملين استقلا لا وحرية تتطلب منهم أن يصدروا أحكامًا ويختاروا من العمل ما شاءوا، وعندما يفعلون ذلك ينظرون إلى أنفسهم على أنهم السبب وراء إنجازهم .

ويستطيع العامل تحمل مسؤولية أكبر تجاه تحقيق أهداف المنظمة إذا ماكانت ظروف العمل تشجع على مثل هذا السلوك، فمن المفروض أن يشعر العاملون بالحرية، وعلى المدير أن يخلق ظروفا تمكن المنظمة من أن تكون أكثر فاعلية بتمكين العاملين وإتاحة الحرية لهم في العمل واستصدار الأحكام واتخاذ القرارات المطلوبة لصالح العمل ، فالعاملون لن يشعروا بالانتماء للمنظمة بمجرد تلفظ المديرين بكلمات جيدة، بل ينبغي على المديرين أن يدعموا مرؤوسيهم ويحترمونهم، ويولوهم المسؤوليات، فهم عامل رئيسي في توليد الانتماء لقيم وأهداف المنظمة والمديرون الذين يعاملون مرؤوسيهم كاختصاصين مهنيين، ويتجنبون الممارسات الاستبدادية، من المحتمل أن يخلقوا جوًا وظيفيا صحيًا يسوده التعاون الجاد والشعور بالانتماء والإخلاص في العمل .

- **سلوك التوجيه والتخويل** :

وهو سلوك يظهر قدرة المدير على توجيه المرؤوسين عن كثب، وعلى قدرته على تخويلهم القيام بالمهام مع بقائه مستقلا نسبيًا عن المسئولين الموجودين في المراكز العليا، و لكي يكون هناك دافع للعمل، يجب أن يكون لدى العاملين معرفة بنجاح جهودهم، ودون معرفة مدى نجاح العمل، فلن يكون سبب لأن يهنئ المرء نفسه، ويمكن الحصول على التغذية الراجعة بشكل مباشر من العمل نفسه، أو من خلال موافقة الآخرين على عمله.

- **سلوك مراعاة حقوق ومشاعر الآخرين** :

وهو سلوك ودي حيث يكون المدير منفتحًا في علاقاته مع العاملين، ويكون زميلا لهم، ويبدي اهتمامًا حقيقيًا بعلاقاته معهم، فالمدير الناجح هو الذي ينشئ علاقات يشجع فيها مرؤوسيه على العلاقات التعاونية والمشاركة في طرح الأفكار، ومعاملة الجميع بالتساوي، كذلك تحويل النشاطات الإدارية الروتينية إلى استراتيجيات لتطوير الفرد، مثل إبلاغ التابعين عن فرص النمو المهني والاعتراف بانجازاتهم وعزوها لهم، والمساعدة في حل مشاكلهم . ويعد فشل المديرين في مساعدة العاملين معه بالتنظيم في حل مشاكلهم من الأمور الباعثة على الملل النفسي، وعدم شعور العاملين بالانتماء للتنظيم وبالتالي الندم على اختيار الوظيفة أو المهنة .

- **مداخل وأسس إدارة الانتماء للجامعة** :

اتفق كثير من الباحثين منهم (Allen & Meyer,1990)، و (ريان ، ٢٠٠٠)، و(McMahon 2007,) ، على وجود رؤيتين للانتماء التنظيمي هما المسيطرتان على الأدبيات المرتبطة به ، وهما :

- **الرؤية الأولى** :

الرؤية الفكرية وهي التي تنظر للانتماء التنظيمي على أساس أنه وجهة نظر تعكس طبيعة جودة العلاقة بين الموظف والمنظمة، وحسب هذه الرؤية فإن الشخص ذا الانتماء التنظيمي المرتفع هو الذي لديه إيمان عميق بأهداف وقيم المنظمة واستعداد لبذل الجهد الكبير في سبيل هذه المنظمة، كما توجد لديه الرغبة الصادقة في البقاء بالمنظمة.

- **الرؤية الثانية** :

الرؤية السلوكية وتركز بشكل رئيسي على العملية التي يستخدمها الفرد في إيجاد شعور بالارتباط ليس بالمنظمة ولكن لتصرفاته الخاصة. وتنص هذه الرؤية على أن الشخص يحاول الحفاظ على كل شيء ذي قيمة له مثل النقود أو الوقت الذي قد يخسره نتيجة تركه المنظمة .

ويشير الأدب الإداري التنظيمي إلى أن هناك كثرة من المؤسسات تحاول كسب ولاء أفرادها والمحافظة عليه وبذل المساعي لزيادته لديهم، حيث تعتبر عملية بث الولاء وزراعته في نفوس الأفراد هي مهارة يمكن تعلمها واكتسابها وهي مهارة بمقدور المسئولين في أية مؤسسة تنميتها وتطويرها حتى تغدو أمرا طبيعيا تلقائيا يمارسه جميع أفراد المؤسسة بشكل عفوي دون تكلف. والحقيقة التي ينبغي أن يعيها المسئولون في أي مؤسسة هي أنه من الصعب إرغام الفرد على إظهار الولاء للمؤسسة ولكن يمكن كسب ولاء الفرد بتهيئة الجو المناسب في بيئة عمله والذي من خلاله يمكن أن يظهر الفرد ولائه للمؤسسة.

وتدلنا الدراسات والكتابات المختلفة المتعلقة بالانتماء التنظيمي على أن هناك أربعة أسس أو مقومات ، يمكن أن تبنى عليها عملية الانتماء وإدارته لدى أي مؤسسة ، وهذه الأسس والمقومات هي ما يلي :

- **الأساس الأول** :

و يتعلق بالمبادئ التي ينبغي أن تعتقدها وترفعها المؤسسة لأفرادها والتي من خلالها تتميز عن باقي المؤسسات الأخرى والتي تشعر الأفراد بالفخر في انتمائهم في مؤسستهم .

- **الأساس الثاني** :

ويتعلق بتوفير نماذج قيادية ومؤثرة ومحركة داخل المؤسسة والتي ينظر الأفراد لها كنماذج مثالية يقتدي بها ورموز يدور حولها الولاء المؤسسي.

- **الأساس الثالث** :

وهو يتعلق بتوفير الحوافز المعنوية والمادية لأفراد المؤسسة والتي تهدف إلى دفع المعوقات عن الأفراد قبل جلبها لهم.

- **الأساس الرابع** :

وهو يتعلق بإيجاد جو تنافسي شريف يمكن لأي فرد أن يعيش فيه داخل المؤسسة والذي من خلاله تزداد نسبة الولاء المؤسسي ويتم المحافظة عليه مدى الأيام.وعلى إدارة الجامعة أن تسأل نفسها سؤالا مهما وهو ما الذي يسبق الآخر مشاعر الرضا عن التنظيم أم مشاعر الانتماء له؟ فلقد اختلفت آراء الباحثين في ذلك فالبعض يرى أن الانتماء التنظيمي يحدث بعد فترة زمنية نتيجة شعور

الفرد بالرضا عن العمل ويرى باحثون آخرون أن شعور الفرد بالانتماء التنظيمي ينشأ قبل تكوين اتجاهات الرضا عن العمل قبل الالتحاق بالعمل ويستمر باستمرار عمل الفرد وذلك كلما ساعدت المنظمة الأفراد على إشباع حاجاتهم وبالتالي يعتبر الانتماء التنظيمي سببا للرضا عن العمل وليس نتيجة له ونفس الشيء بالنسبة للانتماء التنظيمي فتؤكد الدراسات على أنه كلما ازداد الانتماء التنظيمي للعاملين قل معدل دوران العمل وتعتبر دراسات أخرى أن الانتماء يساعد إلى حد كبير في انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخير عن الدوام مما يعزز الرضا الوظيفي، أي أن الانتماء هو مسبب للرضا. وفي هذا الإطار فان إدارة الجامعة ينبغي أن تدرك أن الهدف من الرضا هو كسب الانتماء والهدف من الانتماء هو تحسين الأداء ...الخ.

- **استراتيجيات إدارة الانتماء للجامعة** :

في ضوء العرض التحليلي لظاهرة الانتماء للتنظيم والعوامل المؤثرة والنظريات المفسرة ومداخل الدراسة ، فلقد أمكن للباحث استنتاج ثلاثة استراتيجيات ، يمكن لإدارة الجامعة تبنيها عند إدارة الانتماء بما يضمن تحقيق الأهداف والوصول إلى الفعالية ، وهذه الاستراتيجيات ، هي :

- **الإستراتيجية الأولي** : **الاجتذاب والاستقطاب الشخصي** :

تعتمد الإستراتيجية الأولى لإدارة الانتماء على مقوم أساسي ينبغي أن توجه إليه كل مسارات ضبط الانتماء وإدارته ، هذا المقوم هو الاجتذاب والاستقطاب الفردي ، بمعنى أن تتوجه كل الفعاليات التنظيمية والرامية إلى إحداث الانتماء له في اتجاه تهيئة بيئة تنظيمية داعمة للجوانب المعنوية للموظف ومراعية للبعد الإنساني في ممارساتها بكل جوانبه ، مع وضع إطار لدعم السلوك الشخصي للموظف وتقديره التقدير الكافي .

- **الإستراتيجية الثانية** : **التكييف التنظيمي التحويلي** :

وهذه الإستراتيجية للانتماء التنظيمي تتعلق بالطرق والآليات التنظيمية والتي تقترن بقدرتها - وفق أساليبها وبرامجها الخاصة - على تهيئة بيئة تنظيمية مساندة لمنسوبيها في الاتجاه الذي يتوافق مع رؤيتها ورسالتها وقيمها وأهدافها التي تعمل على تحقيقها ، وبالتالي فإجراءات ضبط الانتماء وإدارته تتعلق بمدي استيفاء المنظمة للإجراءات التنظيمية الدافعة لاستبقاء الفرد في التنظيم مع تغيير وتحويل أفكاره واتجاهاته وقيمه وأهدافه لتصبح هي أهداف التنظيم وقيمه وأهدافه أي يصبح الفرد جزء متكاملا ومكملا لشكل وبنية التنظيم الذي ينتمي إليه ، فيعمل على تكريس وجوده واستمرارية لأدائه المحدد والرغبة في البقاء لأن ذلك يعني بقاء التنظيم نفسه .

- **الإستراتيجية الثالثة** : **الاجتذاب والتكييف التنظيمي** :

وهذه الإستراتيجية هي عبارة عن الجمع بين الإستراتيجيتين السابقتين ، بمعنى أنها تتعلق بالطرق والآليات التي تؤدي إلى إشعار الموظف بالانتماء للتنظيم على المستوى المعنوي والنفسي وفقا للإجراءات المعنوية والإنسانية المتخذة من قبل التنظيم ، هذا بالإضافة إلى إجراءات التكييف التنظيمية والتي تتعلق بجعل الفرد يستشعر بأنه جزء من التنظيم ، ويتمثل أهدافه وقيمه ورسالته ، وبالتالي يصبح الانتماء للتنظيم معبرا عن القناعات الشخصية للوجود التنظيمي ، بالإضافة إلى الرغبة في تجويد الأداء والمؤسسة على الاستقرار التنظيمي لتمثل التنظيم والرغبة في الارتقاء به وتطوير أدائه في كل مسارات عمله .

• **المحور الرابع** : (**الرؤية المقترحة لإدارة الانتماء لجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية**) :

في ضوء تناول الدراسة الحالية لظاهرة الانتماء التنظيمي بشكل تحليلي وفي إطار مراجعة نتائج الدراسات السابقة التي تعرضت له وما تمت الإشارة إليه من مفهوم الانتماء التنظيمي وأبعاده ومداخل دراسته ، والنظريات المفسرة له وكلك المراحل المختلفة التي يتشكل منها ، بالإضافة إلى عرض العوامل التي تؤدي إليه ، وما تم طرحه استنادا على ذلك من تصور أو مفهوم جديد سعت الدراسة إلى لفت الانتباه إليه في معبر الدراسات الخاصة بالتنظيمات ووضع أطر لإنجاحها وتوكيد الجودة بها ، وهو مصطلح أو مفهوم إدارة الانتماء للتنظيم وما تم عرضه من ملامح خاصة بهذا الطرح الفكري الإداري الجديد ، فان الدراسة الحالية قد سعت لوضع رؤية أو تصور لإدارة الانتماء لجامعة الملك سعود باعتبارها جامعة إقليمية سعت بقوة نحو العالمية ، وكلك لبعض الأسباب والعوامل (سيلي ذكرها)، وهذا ما سوف يتم تناوله في المبحث الحالي .

• **أولا** : **الحاجة إلى وضع تصور لإدارة الانتماء بجامعة الملك سعود** :

تعتبر جامعة الملك سعود أفضل جامعة عربية في التصنيفات العالمية وهي ثاني أكبر جامعة بالعالم من حيث المساحة وخصصت حكومة المملكة العربية السعودية لهذه الجامعة ما يعادل ١٪ من ميزانية الدولة . ولقد حافظت جامعة الملك سعود على مكانتها بنادي أفضل مائتين جامعة عالمية بتحقيقها المرتبة ١٩٧ بين الجامعات العالمية حسب تصنيف الجامعات (٢٠١٢) على شبكة الانترنت World University Ranking on the Web ، المعروف بويبوماتريكس (Webometrics) الأسباني العالمي الشهير، وذلك استمرارا لإنجاز هذه الجامعة العريقة .

وجاء ترتيب جامعة الملك سعود في المركز الأول على مستوى العالم العربي والعالم الإسلامي والشرق الأوسط وأفريقيا، كما ارتفع ترتيبها على مستوى قارة أسيا من المرتبة (٢١) إلى المرتبة (١٨) ، والحفاظ على مرتبة جامعة الملك سعود في نادي أفضل مائتين جامعة عالمية يعد تأكيدا لمكانة الجامعة خلال الفترة الماضية بين الجامعات العالمية ، وهو إنجاز لم يتحقق لكثير من الجامعات العالمية عطفا على هذه الفترة القصيرة ، وليس هذا هو التصنيف العالمي الوحيد الذي تحقق فيه جامعة الملك سعود حضورا للوطن، فلقد حققت الحضور العربي الوحيد ضمن أفضل ٥٠٠جامعة عالمية ضمن تصنيف شنغهاي Shanghai JiaoTang International Ranking التصنيف الأشهر والأقوى على مستوى التصنيفات العالمية للجامعات ، وحققت المرتبة ٢٤٧ عالميا والأولى عربيا وإسلاميا ضمن تصنيف التايمزQSالبريطاني الشهير International Supplement Times Higher Education Ranking وهذا كله ليس من فراغ بل أن المتابع للحراك التطويري لجامعة الملك سعود خلال الفترة الماضية لا يستغرب ذلك إطلاقا ، فالمبادرات والبرامج التطويرية التي أطلقتها الجامعة انعكست على المكانة العالمية لها ، وبدأت تؤتي أوكلها في خارطة التصنيف العالمي، وعززت هذه التصنيفات العالمية مكانة الجامعات السعودية ، وعكس التقدم فيها الانجاز الكبير الذي تحقق للمملكة العربية السعودية عالميا. (جريدة الجزيرة ، ٢٠١١)

وتتمتع بعض كليات الجامعة باعتماد دولي من قبل بعض المنظمات المتخصصة، فكلية الهندسة حاصلة على الاعتماد من هيئة الاعتماد الأكاديمي للهندسة والتقنية الأمريكية (http://news.ksu.edu.sa) وكلية علوم الأغذية والزراعة حاصلة على الاعتماد الأكاديمي الدولي من قبل الهيئة الزراعية الكندية (AIC) لبرامج كلية علوم الأغذية والزراعة الثمانية(http://news.ksu.edu.sa/news) كما حصلت كلية المجتمع على الاعتماد الأكاديمي الدولي من الهيئة الأمريكية للاعتماد الأكاديمي وللمدة القصوى وهي ست سنوات قادمة، وذلك لجميع برامجها الأكاديمية (الأجهزة الطبية، علوم الحاسب ،إدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية، إدارة أعمال التأمين، إدارة المبيعات) (http://colleges.ksu.edu.sa) .

وتعد الجامعة هي الأولى عربياً في تسجيل براءات الاختراع في أمريكا وأوربا والأولى في الحصول على أوسمة الملك عبد العزيز من الدرجتين الممتازة والأولى على المستوى الوطني. كما حصل عدد من أساتذة هذه الجامعة على جوائز علمية مرموقة إقليميا وعالميا كجائزة الملك فيصل العالمية. وسُجِّل لبعض الأساتذة العديد من براءات الاختراع ، ومثل هذه الجوائز والبراءات تعد من أهم عناصر تقييم الجامعات.بالإضافة إلى أن الجامعة تضم ضمن أعضاء هيئة التدريس عددا من العلماء الحاصلين على براءات اختراع مسجلة محليا وعالميا .كما تعاقدت جامعة الملك سعود مع ١٤ عالما حائزا على جائزة نوبل العالمية بهدف تطوير برامجها البحثية والأكاديمية، وذلك في أول خطوة من برنامج "نوبل في جامعة الملك سعود" (http://medicine.ksu.edu.sa) .

كما تم البدء في مشروع " كراسي بحث جامعة الملك سعود " والذي استقطب حتى الآن أكثر من ١١٠ كرسي بحثٍ في شتى المجالات، وهي تخطط للوصول بعدد كراسي البحث إلى ١٥٠ كرسيا خلال العامين القادمين. كما قامت الجامعة بإنشاء مشروع وادي الرياض للتقنية (https://edugate.ksu.edu.sa) .

وتوالت إنجازات مخترعيها وتصاعد تسجيلها براءات الاختراع خصوصا في المكتب الأمريكي USPTO، وتضاعف نشرها العالمي النوعي في قواعد ISI، إذ تجاوز في عام ٢٠١٠ تسجيل ١٢٠٠ ورقة علمية بما يفوق إصدار الجامعات السعودية جميعها في ذات الفترة، فضلا عن تجاوزها في كمية النشر النوعي لجميع جامعات المنطقة العربية لتدخل مضمارا تنافسيا عالميا مع جامعات عالمية مرموقة، خصوصا أن جامعة الملك سعود سجلت نشرا واضحا في مجلتي العلوم since والطبيعة nature.(السلماوي ، ٢٠١٠)

كما حصل العديد من منسوبي الجامعة على وسام الملك عبد العزيز (بدرجتيه الممتازة والأولى) والجدير بالذكر أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود كان لهم النصيب الأكبر من هذه الأوسمة والتي منحت عام ١٤٢٥هـ بنسبة بلغت ٤٢٪، وعام ١٤٢٧هـ بنسبة بلغت ٦٣٪، مقارنة بأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الأخرى.(جريدة الرياض ، ٢٠١١)

ومن أهم مواصفات الجامعات العالمية أن تهتم الجامعة ببناء اقتصاد معرفي في وطنها وهو ما يميز جامعة الملك سعود بعد أن أطلقت حتى الآن ١٣ شركة

ناشئة وأنشأت أيضا صندوق الاستثمار المعرفي "تمكين" بميزانية تفوق ١٦٠ مليون ريال من مواردها الذاتية، أسوة بما يحدث في الجامعات العالمية الرائدة التي أثرت إيجابيا في اقتصاديات أوطانها، كما أن مبادرة الجامعة في مشروع أوقافها، وكذلك كراسي البحث، ووادي الرياض للتقنية، وبرنامج التوأمة العالمية وبرنامج استقطاب العلماء والباحثين المتميزين، جعلتها تمتلك مواصفات الجامعة العالمية، وباتت متصدرة التصنيفات العالمية، فارضة اسمها في الخارطة العالمية للجامعات (جريدة الاقتصادية ، ٢٠١١).

وفي إطار اجتذاب جامعة الملك سعود لعناصر بشرية كثيرة ومتنوعة (داخلية وخارجية) من أعضاء هيئة التدريس وغيرهم للعمل بمرافقها ومؤسساتها المختلفة ، ولحرص الجامعة على ضمان الجودة في كل أنشطتها ، يصبح من الضروري والملح التوجه المباشر نحو الاهتمام بالعناصر البشرية التي تتولى مهام الأنشطة والفعاليات والبرامج ، ومن يناط بهم تنفيذ السياسات التعليمية والخطط الموجهة للوفاء بالمطامح والأهداف القريبة والبعيدة ، وهو ما يتسق مع الحرص على إدارة الانتماء بهذه الجامعة العريقة ، ويمكن أن نجمل الدواعي والأسباب التي تدفع وبقوة نحو الأخذ بإدارة الانتماء بجامعة الملك سعود ، فيما يلي :

- خلق حالة من توحيد الرؤى والأفكار التي ترتبط بالعاملين بجامعة الملك سعود .
- توحيد الأهداف والغايات لتصبح الغاية الأهم هي الارتقاء بجامعة الملك سعود على كل المسارات .
- توظيف الأفكار الإبداعية للمنسوبين والعلماء في إطار تحقيق رفاهية الجامعة .
- خلق القناعة بأن الجامعة هي الوطن التعليمي والعلمي الذي يشمل كافة المنسوبين والعلماء .
- تشكيل اتجاهات ايجابية للدفاع عن مكانة ورفاهية الجامعة بين الدول والجامعات الأخرى .
- زيادة الوعي بما تمتاز به جامعة الملك سعود من خصائص وميزات عالمية سواء من حيث الموارد البشرية ، أو حجم المنجزات التعليمية بها ، بالإضافة إلى المشروعات والأطروحات التطويرية التي تحتاج إلى إيمان القائمين عليها بضرورتها وتكاتف الجهود في إطار من التكاملية والتوحد الجماعي للوفاء بها

- **ثانيا** : **منطلقات التصور المقترح لإدارة الانتماء لجامعة الملك سعود** :

يقوم التصور المقترح لإدارة الانتماء بجامعة الملك سعود على عدة منطلقات أساسية ، من المهم أن تكون ماثلة أمام من سيأخذون زمام المبادرة لتفعيل إدارة الانتماء من خلال الإجراءات والفعاليات المتخذة ، وهي :

- ضرورة إيمان واقتناع إدارة جامعة الملك سعود بأهمية الانتماء كمقوم أساسي من مقومات تجويد الأداء والارتقاء بالفعاليات التنظيمية .

- أن كل الجهود والإجراءات المبذولة سواء أكانت فنية أو إدارية في سبيل تحقيق الانتماء لجامعة الملك سعود لن تذهب سدى وسوف تؤدي في النهاية إلى عوائد ايجابية للمؤسسات الجامعية على اختلافها .

- أن تحقيق الانتماء لجامعة الملك سعود عملية ليست باليسيرة ، وتحتاج لتضافر الجهود المختلفة ، وتهيئة مناخ جامعي داعم لكل الجهود مع التشاركية في الفعاليات ، و تقديم الدعم المادي والمعنوي المناسب .
- أن تحقيق الانتماء وإدارته بجامعة الملك سعود يؤسس على مبدأ الجماعية وليس الفردية في التعامل مع ظاهرة الانتماء داخل المؤسسات الجامعية بالجامعة .
- أن إدارة الانتماء لجامعة الملك سعود أصبحت مقوما من المقومات الأساسية للتحسين والتجويد لكل عنصر من عناصر منظومة الأداء بالجامعة ، وهي مطلب عصري يتوافق مع الاتجاهات التطويرية المحلية والعالمية .
- الاقتناع التام بوجود درجة معينة من انتماء المنسوبين لجامعة الملك سعودباعتبارها المؤسسة ، أو التنظيم الذي يشملهم وأن إدارة الانتماء معنية بالمحافظة على هذا الانتماء وتنميته .
- وعي إدارة جامعة الملك سعود بضرورة تضمين مفهوم "إدارة الانتماء" ضمن الإطار العام الذي يرسم سياسات الجامعة التعليمية وممارساتها وتوجهاتها نحو المستقبل .
- أن الانتماء يزداد وينقص ، ومعنى ذلك أنه من الضروري تدعيم وتعزيز الإجراءات والفعاليات المتخذة من قبل إدارة الجامعة للحفاظ على استمرارية وفعالية انتماء المنسوبين . .

- **ثالثا : مداخل التصور المقترح لإدارة الانتماء بجامعة الملك سعود** :

يعتمد التصور المقترح لإدارة الانتماء لجامعة الملك سعود ، على ثلاثة مداخل وهي ما يلي :

- **المدخل الأول : تشكيل وجدان جمعي لمنسوبي الجامعة للانتماء لها وتمثل هويتها وأهدافها وقيمها** :

ويتضمن هذا المدخل القيام بالإجراءات التالية :

- **توحيد الرؤى والأهداف** :
- إدراج مفهوم الانتماء للجامعة كأحد المجالات الحيوية التي تبنى عليها وتؤسس في ضوئها اللوائح والقوانين والتشريعات التي تنظم عمل الجامعة
- الصياغة الواضحة والمحددة لرؤية وأهداف الجامعة المستقبلية .
- إعلام المنسوبين بالرؤية والأهداف الخاصة بالجامعة عبر المسارات العلمية المتعارف عليها .
- الاستماع إلى المنسوبين فيما يتعلق بوجهات نظرهم حول الأهداف وطرق تنفيذها .
- مراجعة الرؤية والأهداف في ضوء ما تسفر عنه المناقشات والحوارات وتبادل وجهات النظر بالطرق العلمية المناسبة .
- الاعتماد على التدريب التحويلي الذي يستهدف تحويل اتجاهات وأفكار المنسوبين في الاتجاه الذي يتوافق مع جامعة الملك سعود والرامي إلى رقيها واستمرار يته .

- **وضع إطار قيمي للجامعة** :
- الاتفاق الجماعي والعام على القيم التي ينبغي أن تلتزم بها الجامعة وتعمل على تكريسها في منسوبيها .

- إشراك المنسوبين في مراجعة القيم المحددة في ضوء التجربة الخاصة ، ومن خلال وجهات النظر وأوجه النقد الموضوعية .
- الاسترشاد بالقيم التي تحكم العمل والأداء بكل قطاعات الجامعة كإطار مرجعي (ميثاق) ينير الطريق ويفصل بين الأمور الخلافية .
- ضرورة تعبير القيم الخاصة بالجامعة على مبدأ العدالة والمساواة بين المنسوبين لها .
- ضرورة انطلاق القيم من خصائص الجامعة ، والحرص على مواكبة التطوير والتناغم مع متطلباته ، وتلبية احتياجاته بموضوعية .

- **تنمية الذات المؤسسية** :
- تخاذ إجراءات إدارية لدمج المنسوبين في المؤسسات الجامعية والكليات .
- إشراك المنسوبين في التأطير لعمل المؤسسة ، أو الكلية وفى بلورة رؤيتها وسياساتها المستقبلية .
- إشراك المرؤوسين في وضع خطط العمل ، وفى تقويم ومتابعة الأداء فيها .
- تشجيع التعاون والمشاركات العلمية والبحثية للمنسوبين على مستوى الكليات ومؤسسات الجامعة .
- تشجيع التواصل الشخصي والاجتماعي مع المنسوبين بالجامعة .
- العمل على دفع المرؤسين للعمل بروح الفريق لتحقيق أهداف المنظمة .
- إشراك المرؤوسين في وضع الخطط والاستراتيجيات الخاصة بتسيير العمل المنظمي .
- إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات على مستوى التنظيم .
- تفويض السلطات والصلاحيات الخاصة بالإدارة إلى المرؤوسين في ضوء ما يسمح به العمل .
- نشر ثقافة العمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف الجماعية التي يسعى التنظيم لتحقيقها .
- توجيه المنسوبين للتحدث دائما باسم الجامعة أو التنظيم كممثلين للمنظمات ، أو المؤسسات .

- **تقوية الاجتماعيات** :
- تشجيع الاتصالات الاجتماعية داخل التنظيم وخارجه .
- تنظيم لقاءات اجتماعية للمنسوبين بشكل دوري .
- فتح قنوات التواصل الانسانى بين المنسوبين .
- تشجيع تبادل الزيارات بين المنسوبين .
- عدم اللجوء إلى السلوك الرسمي دائما في التعامل مع الظواهر الاجتماعية داخل التنظيم .
- احترام وتقدير التنظيم غير الرسمي الذي يتواجد بالتوازي مع التنظيم الرسمي .

- **المدخل الثاني** : **إتخاذ آليات وتقديم معززات ايجابية لاستثارة سلوك الانتماء للجامعة واستبقائه** :

ويتضمن هذا المدخل القيام بالإجراءات التالية :

- **نشر ثقافة الانتماء للتنظيم** :
- تغيير مفاهيم وأفكار وتصورات الرؤساء والقادة القديمة عن العنصر البشري واستبدالها بأفكار تتوافق مع أهمية الدعم والاعتراف بجهود العنصر البشري ودوره الحيوي في انجاح الفعاليات التنظيمية .

- تشجيع المنسوبين لحضور الاجتماعات واللقاءات الجماهيرية بالجامعة ذات الصبغة الاجتماعية .
- تشجيع المبادرات الجماعية التي تخدم أهداف التنظيم .
- تغليب المصلحة العامة التنظيم على المصلحة الذاتية .
- توحيد الرؤى والأهداف داخل التنظيم .
- إشعار الجميع بأنهم نسيج انسانى واحد .
- بث قيم العدالة والإنصاف بين المرؤوسين .
- تكوين اتجاهات ايجابية لتقدير الوجود الوظيفي للعاملين بالتنظيم
- توحيد الأفكار التي توجد لدى العاملين في الإطار التنظيمي العام .
- الحديث باسم المجتمع التنظيمي في الانجازات والمنتجات المحققة .
- العمل المستمر على تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة في دفع السلوك الايجابي والفعال للمرؤوسين بعيدا عن الإجراءات التعسفية أو المتشددة .

• **تشجيع العمل التطوعي** :

- دمج المنسوبين في الأعمال والأنشطة الجامعية داخل التخصص وخارجه
- تقدير الجهود الفردية المبذولة لرفاهية الجامعة .
- إتاحة الفرصة لممارسة الأعمال والأنشطة التي تخدم أهداف الجامعة .
- إتاحة الفرصة الزمنية للمنسوبين للمشاركة في الأعمال والفعاليات التي تخدم مصلحة الجامعة .
- تشجيع العمل التعاوني بين الأعضاء وغيرهم .
- تنظيم العمل التطوعي وتخطيطه للمنسوبين .
- خلق حلقة مستمرة للتواصل وعرض الأفكار التطوعية على المعنيين .
- تشجيع الجميع لتقديم مبادرات تطوعية نوعية تخدم أهداف التنظيم .

• **تشجيع المبادرات الجماعية** :

- الإعلان المستمر عن المشروعات البحثية الجماعية وفق التخصصات المشتركة في الجامعة .
- تقدير المشروعات ذات الصبغة الجماعية والتي تخدم الأهداف القصوى للمجتمع .
- رصد مكافآت تميز وحفز للمشروعات البحثية الجماعية والتي تعبر عن مجال معين .
- الإعلان المستمر عن المبادرات الجماعية وتسويقها بما يساعد الجماعة على الشعور بالاحتواء والرعاية .

• **الدعم المادي والمعنوي المقدم للكليات والمؤسسات** :

- دعم البحث العلمي والشراكات العلمية بامتدادها وتنوعها .
- إشعار المنسوبين بأنهم جزء من الكيان المؤسسي ، وأن عوائد تقدمه سوف تشملهم .
- إجراء مسابقات التميز ومنح الجوائز التقديرية والتشجيعية للمتميزين والمبدعين .
- الدعم المادي للنشر والمشاريع البحثية .
- تشجيع البحوث والابتكارات العلمية والبحثية .
- تشجيع تبادل الزيارات العلمية المحلية والعالمية .

- تشجيع تقديم مبادرات نوعية في التخصص بتقديم الدعم المادي والمعنوي :
- دعم تكوين الروابط والشراكات العلمية والبحثية :
- إقامة شبكة من العلاقات الإنسانية مع منسوبي الجامعة .

- **المدخل الثالث** : **توكيد سلوك الانتماء للجامعة من خلال دفع الأداء المتميز ورعايته** :

ويتضمن هذا المدخل القيام بالإجراءات التالية :

- **خلق رؤية تشاركية في إثراء الفكر العلمي بالجامعة** :
- تكوين جيل ثان من الباحثين والمبدعين الصغار .
- دعم الجهود الجماعية للحصول على الجودة و الاعتماد لكل مؤسسات الجامعة :
- دعم نشر الأفكار العلمية المواكبة لاتجاهات التغيير والتطوير العالمي .
- تخطيط وتنظيم وتنفيذ برامج ولقاءات وورش عمل للحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار والمقترحات التي تتفق مع رؤية الجامعة للتطور والتميز العلمي .

- **تجويد وتطوير الأداء** :
- إشراك المنسوبين في وضع خطط التنمية المهنية وتطوير الأداء بما يتفق مع ما تم تحديده من أهداف .
- إشراك المنسوبين في صياغة أساليب تقويم الأداء في المجالات الجامعية المختلفة .
- تجريب الأفكار والمقترحات المقدمة من جانب المنسوبين لتحسين وتجويد الأداء الجامعي بشكل عام .
- احترام الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس والمنسوبين بما يتوافق مع ما ترمى إليه الجامعة من تطوير وتغيير .
- إشراك المنسوبين في إعداد تقارير الأداء الوظيفي الخاصة بهم في ضوء المعايير والمقاييس التي تم إعدادها في هذا الإطار .
- الاستماع إلى وجهات نظر المنسوبين فيما يتعلق باستحداث أساليب أو استراتيجيات تطويرية للأداء ، أو لإضافة أنشطة نوعية تصب في مصلحة التنظيم .
- الاستجابة المباشرة بتلبية الرغبات والاحتياجات العلمية والشخصية .
- تسهيل مشاركة المنسوبين في الأعمال والأنشطة الجامعية داخل التخصص وخارجه .
- ربط تولي مناصب قيادية أو إدارية ، أو الترقية العلمية إلا في ضوء منتج أو عمل متميز يرتبط مباشرة بتعزيز وضع الجامعة ودعم الارتقاء فيها .

- **وضع الأداء الجماعي كأولوية لتقويم الأداء بشكل عام** :
- الاتفاق على أن التقويم المؤسسي هو ما يتسق مع العوائد الجماعية وليست الفردية :
- التأكيد في تقويم المؤسسات على المنتج والعوائد ذات الصبغة الجماعية وليست الفردية :
- تشجيع ودفع المنسوبين إلى الأعمال ذات الصبغة الجماعية (فرق العمل) كمعيار مهم من معايير جودة وتقويم أدائهم .

- **رابعا** : **متطلبات تفعيل وإرساء إدارة الانتماء بجامعة الملك سعود** :

لكي تتمكن جامعة الملك سعود من إدارة أنشطة إدارة الانتماء لها ، وتفعيل المبادرات الخاصة بهذا الاتجاه الإداري الحديث والذي يتوافق مع متطلبات ضمان الجودة والاعتماد ، كأحدث الصيغ في تطوير الأداء الجامعي وجودة البرامج والفعاليات ، فان ذلك يتطلب ، القيام ببعض الإجراءات والآليات ، وهي ما يلي :

- **أولا** : **تشكيل هيئة عليا لإدارة الانتماء للجامعة** :

- ضرورة انتقاء عناصر لإدارة الهيئة ممن يشهد لهم بالكفاءة والعطاء غير النمطي في مسيرة الجامعة .
- ضرورة اعتبار جميع المنسوبين للجامعة أعضاء في هذه الهيئة .
- ضرورة الاتفاق على الأهداف والموضوعات التي سوف تركز عليها الهيئة لمباشرة عملها .
- ضرورة تشكيل هيئات فرعية داخل الكليات والمؤسسات الجامعية على أن تتصل بالهيئة الرئيسة بشكل مستمر .
- تقييم عمل الهيئة بشكل دوري .
- ضرورة تقديم الهيئة للتقارير والمقترحات التطويرية والهادفة إلى زيادة الشعور بالانتماء للجامعة ،
- ضرورة اعتماد الهيئة لمعايير موضوعية وكمية للمشاركات الايجابية والتفاعل الذي يبديه المنسوبون في الكليات والمؤسسات الجامعية على اختلافها .
- نشر ما تسفر عنه التقارير والتوصيات المختلفة ليطلع عليها جميع المنسوبين والعاملين بالجامعة .
- إعادة صياغة بعض المقترحات والمشروعات والتوصيات في ضوء التقويمات الداخلية للهيئة ، أو خارجها .
- ضرورة أن تكون هيئة إدارة الانتماء للجامعة تابعة لوكالة الجامعة للتطوير والجودة .

- **ثانيا** : **ادراج مفهوم إدارة الانتماء للتنظيم في أولويات السياسة التعليمية الخاصة بالجامعة مع النص بتشريع للالزم به وتقنينه** :

- الاتفاق على مفهوم واضح ومحدد للانتماء لجامعة الملك سعود وآليات إدارته
- وضع مفهوم إدارة الانتماء في أولويات السياسة التعليمية للجامعة وفي صياغة الرؤى الخاصة بالكليات والمؤسسات الجامعية .
- استصدار تشريع يتضمن مراقبة تنفيذ أنشطة وفعاليات إدارة الانتماء للجامعة ، بما يضمن الاستقرار في الأنشطة والفعاليات الخاصة به .
- تقدير إمكانيات المؤسسات الجامعية والاختلافات النوعية لها في تكريس إدارة الانتماء وتفعيل التشريع الخاص بها .

- **ثالثا** : **شغل الوظائف الإدارية والقيادية بأصحاب المبادرات والمنجزات العلمية المتميزة كنماذج للقدوة والسلوك المعطاء والايجابي** :

- لاتفاق على معايير محددة تتضمن الإشارة الصريحة للانتماء للجامعة عند اختيار الكفاءات والعناصر التي ستتقلد مناصب إدارية، أو قيادية بها .
- تقويم شغل المناصب القيادية والإدارية بمراعاة بعد الانتماء للتنظيم المعبر عنه بالمنجزات والمنتجات الشخصية أو المؤسسية .

- الحرص المستمر من إدارة الانتماء للجامعة على عرض نماذج القدوة الخاصة بالأفراد القياديين والمبادرين والذين يشغلون مناصب إدارية ، أو فنية رفيعة للاقتداء المستمر بهم ، وكأطر مرجعية في سلوك الانتماء والبذل للجامعة

- **رابعا** : **خلق رؤية تشاركيه للثواب والعقاب** :
- ضرورة إشراك المرؤوسين في وضع المعايير الخاصة بالثواب والعقاب بالكليات والمؤسسات الجامعية المختلفة .
- الاعتماد بشكل كبير على التقدير الشخصي للأفراد فيما يتعلق بالأداء سواء في جانب التقصير أو الإجادة ، كمؤشر للعوائد التي سيحصل عليها لاحقا .
- تقدير وجهات نظر ورؤى المنسوبين للجامعة في تطوير الإجراءات و الآليات الخاصة بالثواب والعقاب في ضوء ما يطرأ على العمل من تغيرات وتحديات ومطالب .

- **خامسا** : **إعداد سجل للمبدعين والمبادرين والإعلام بهم** :
- من المهم الاتفاق على إدراج المبدعين والمبادرين في سجل خاص بهم وليسمى بسجل (الانتماء للجامعة) .
- الإعلان المستمر عن هؤلاء المبدعين في الجامعة ليكونوا رموزا وأمثلة للقدوة والأداء الإبداعي .
- مكافأة هؤلاء المبدعين بشكل دوري ومستمر في إطار خطة محددة ومتفق عليها .

- **سادسا** : **خلق مناخ تنظيمي داعم للأداء المتميز والإبداعي** :
- من الضروري اتخاذ كافة الإجراءات الإدارية والتنظيمية التي تعمل على تهيئة مناخ تنظيمي يتميز بالمرونة والتيسير على المنتسبين للجامعة .
- إتاحة الفرصة للمنسوبين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم وأوجه الإبداع الخاصة بأدائهم مع رعايته ودعمه الدعم الكافي .
- مراقبة الأداء الإداري لقيادي الجامعة في معاملة المرؤوسين وكيفية تكييفهم للعمل بمؤسسات الجامعة .
- إطلاق قيم العدالة والمساواة وتقدير الحقوق والامتيازات التي يجب أن يحصل عليها المنسوبون وفقا لتخصصاتهم ، ومؤهلاتهم وفروقهم الفردية والمهنية في إطار خدمة الجامعة وتحقيق أهدافها .

- **سابعا** : **قيام إدارة الانتماء للجامعة على عدة مبادئ أساسية** ، **هي** :
- **الهدفية** :

بمعنى أن تستهدف إدارة الانتماء استبقاء سلوك الانتماء لدى المنسوبين للجامعة وتطوير النواتج المتعلقة به .

- **الاتساق** :

بمعنى أن تكون الأنشطة الموجهة لإدارة الانتماء للجامعة في اتجاه واحد بما يمنع التعارض أو التناقض الذي يسبب الإرباك وإعاقة تحقيق الأهداف المحددة .

- **الدعم** :

بمعنى أن تكرس الجامعة لإدارة الانتماء بها نصيبا من الإمداد المادي والمعنوي دون توقف ، أو ضعف في البذل والعطاء (وجود خطط للإنفاق والتمويل).

- **الاقتناع** :

بمعنى أن يكون كل فرد بالجامعة بمن فيهم من الإداريين والقادة على يقين وإدراك كامل بأهمية وجدوى إدارة الانتماء في تحقيق المستهدف للجامعة والأداء المفارق للمرؤوسين .

- **التعاون** :

بمعنى أن تتضافر كل الجهود من إدارية وفنية ولوجستية لتفعيل خطط وبرامج إدارة الانتماء للجامعة مع تسهيل هذه المهام .

- **الاستمرارية** :

بمعنى أن يكون هناك إصرار وتكرار للفعاليات والأنشطة دون توقف أو ملل لتحقيق الأهداف على مسارات قريبة وبعيدة .

- **الشراكة** :

بمعنى أن يكون هناك شراكة بين كل المنتسبين للجامعة وجهات أخرى ان أتيح ذلك في الفعاليات والأنشطة التي تضعها الجامعة لإدارة الانتماء والوصول إلى الغايات القصوى منها .

- **التكاملية** :

بمعنى أن يقوم كل فرد وقطاع ومؤسسة بالجامعة بأدوار ومهام تتآزر فيما بينها وتعتمد على بعضها في الوصول إلى الغايات الأهم خلف إدارة الانتماء الجامعية .

- **التوكيدية** :

بمعنى أن يكون هناك إظهار وإعلان للأنشطة المميزة والخلاقة في إدارة الانتماء ، وتكريم المبدعين والمبادرين فيما يتعلق بالإبداعات والأنشطة التي تخدم الجامعة وتعمل على رقيها .

- **المرونة** :

بمعنى أن تستبدل الفعاليات والبرامج والأنشطة التي يثبت عدم قدرتها بالوفاء بأهداف الانتماء وإدارته ، أو الاستغناء عن الخطط والأفكار والمقترحات والتي ثبت بالتجربة عدم قدرتها ، أو ملاءمتها لتحقيق ما تم استهدافه وتحديده

- **المساواة و العدالة** :

بمعنى أن يتم التوزيع العادل لأوجه الدعم بين مؤسسات الجامعة المختلفة ، وأن يعامل الأفراد بموضوعية ، ودون تمييز بينهم ، وأن يحظى الجميع بفرص متكافئة ، وأن يتم توحيد أساليب الثواب والعقاب المستخدمة .

- **المكافأة** :

بمعنى أن يكافأ الأفراد والمؤسسات على أوجه التميز والأداء الإبداعي الخلاق ، والذي يتسم بالانتماء للجامعة ، ويعمل على ترقية الأداء والوصول إلى الجودة المتوقعة للجامعة .

- **الانجاز** :

بمعنى أن يكون العمل والأداء متسمين بالفعالية ، دون إهدار للوقت ، أو الجهدأو المقدرات وبما يتماشى مع الخطة العامة الموضوعة لإدارة الانتماء للجامعة

- **التقدير** :

بمعنى أن يتم تقييم الانجازات والفعاليات وفق معايير يتم الاتفاق عليها للتعرف على مبلغ الوصول إلى ما تم استهدافه ، مع التقييم الموضوعي للانجاز وبنسب متعادلة .

- **المراجعة** :

بمعنى أن يتم عمل تغذية راجعة للأداء عبر الأنشطة والفعاليات والبرامج والخطط التي يتم وضعها ، من وقت إلى آخر ، حتى يتم الاستغناء عن ما يثبت ضعفه ، ووضع خطط واستراتيجيات بديلة لمواجهة ما يطرأ على إدارة أنشطة الانتماء من تحديات ، أو مشكلات ، أو مقاومة سواء من قبل المنسوبين أنفسهم أو من بعض القطاعات أو الإدارات داخل الجامعة .

- **توصيات الدراسة** :

في ضوء ما تم عرضه من نقاط وملامح بالدراسة الحالية ، ولتفعيل الرؤية المقترحة بتحقيق أهدافها الرامية إلي تكريس انتماء وفعالية أعضاء هيئة التدريس والعاملين بجامعة الملك سعود ، فتوصي الدارسة بما يلي :

- أولا : ضرورة عرض الرؤية المقترحة لاستطلاع الآراء حولها سواء على مستوى الإداريين والقياديين بالجامعة ، أو العاملين وأعضاء هيئة التدريس ، ومن لهم دور في إدارة الجامعة والمساهمة في إنجاحها .
- ثانيا : عقد ورش عمل ولقاءات مفتوحة بالجامعة على كل المستويات للاتفاق على الإجراءات التفصيلية التي تتناسب مع ما تم الاتفاق عليه في الرؤية المقترحة .
- ثالثا : ترتيب الأولويات وفق الاتفاق الجماعي حول أحقية بعض الأنشطة والفعاليات قبل غيرها لتأخذ دورها في التنفيذ والتطبيق .
- رابعا : ترك الفرصة لإدارات وقيادات المؤسسات الجامعية المختلفة من اتخاذ الإجراءات المناسبة لظروفها وأوضاعها فيما يتعلق بتفعيل وتنفيذ الرؤية المقترحة .
- خامسا : عمل تغذية راجعة مستمرة حول أنشطة إدارة الانتماء من خلال جهات ووحدات ومراكز ضمان الاعتماد والجودة بالمؤسسات الجامعية المختلفة .
- سادسا : علاج نقاط الضعف التي قد ترافق التطبيق لأنشطة إدارة الانتماء للجامعة ، مع وضع البرامج المستقبلية لمواجهة الصعوبات المتوقعة ، أو لما يمكن أن يطرأ على الفعاليات بشكل عام .

- **أبحاث مقترحة** :

في ضوء ما تم التوصل إليه وطرحه ، فتوصي الدراسة الحالية بإجراء الأبحاث التالية :

- دراسة العلاقة بين إدارة الانتماء بالجامعة ، وبعض المتغيرات كـا (الثقافة التنظيمية ، والرضا الوظيفي ، المناخ المؤسسي ، الاتجاه نحو المهنة ، ...)
- دراسة العوامل المؤثرة في فعالية إدارة الانتماء بالجامعة .
- دراسة نماذج وصيغ عالمية في إدارة الانتماء للجامعة ، وأوجه الإفادة منها
- دراسة دور إدارة الانتماء في تطوير الأداء الجامعي .

◄◄ دراسة إدارة الانتماء إحدى صيغ ضمان الجودة في الإدارة الجامعية .

• المراجع العربية :

- أبو العلا ،محمد صلاح الدين .(٢٠٠٩) . ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي ، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة ، ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
- الأحمدي ،حنان (٢٠٠٦) ، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في مراكز الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، ١٣(3): 305 - 337
- الأحمدي، طلال بن عايد .(٢٠٠٤). الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة: دراسة ميدانية للمرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض، المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، القاهرة ، ٢٤ (١) :١- ٤٤ .
- الاقتصادية ،(٢٠١١) . جامعة الملك سعود تواصل تحقيق المزيد من الإنجازات ، الأربعاء ٢٠ إبريل ، العدد ٦٤٠٠
- بدوي ، أحمد ذكي .(١٩٧٨) . معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت : مكتبة لبنان
- البكري، أمل عبد الرحمن .(1990) درجة إدراك مديري المدارس الحكومية ومديراتها للحوافز المقدمة لهم وأثر ذلك على ولائهم التنظيمي رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، عمان.
- جريدة الجزيرة .(٢٠١١) .جامعة الملك سعود تحافظ على مكانتها في نادي أفضل مائتي جامعة عالمية ، مؤسسة الجزيرة للصحافة والطباعة والنشر ، الرياض ، السعودية ، العدد ١٢٦١ ،(٨/ ٨/ ١٤٣١) .
- جريدة الرياض ، (٢٠١٢) . جامعة الملك سعود .. مسيرة متواصلة من الإنجازات ،الأربعاء ٣ من أكتوبر ، عدد (١٦١٧٢)
- حجاج ، خليل(٢٠٠٧)، تأثير ضغط العمل على كل من الانتماء والرضا الوظيفي للممرضين العاملين بمستشفى الشفاء بغزة ، مجلة جامعة الأزهر - غزة، سلسلة العلوم الإنسانية ، ٩ (٢) ;٩٥- ١١٨
- حمدان ، لطفي (٢٠٠٨) ، العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية ، ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس، فلسطين.
- حمودة ،عبد الناصر محمد.(٢٠٠١). نموذج الالتزام التنظيمي ثنائي البعد تصنيف محددات البعدين واختبار العلاقة بينهما " مقدم لمؤتمر الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال القاهرة المجلس الأعلى للجامعات اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال (٨- ٩ فبراير) ، 2 :39 - 1
- حنونة، سامي إبراهيم(٢٠٠٦) ،قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير،الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين .
- الخشالي ، شاكر (2003) اثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة.المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، ٦:(1) : 124- 158
- خطاب ،عايدة السيد (١٩٩٨) : الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل :دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية ، مجلة العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، ١٣ : ٢٣- ٦٤

- .(1999) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية . ط ٢ .القاهرة: جامعة عين شمس.
- خليفات ،عبد الفتاح و الملاحمة ،منى .(٢٠٠٩) . الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية ، مجلة جامعة دمشق ، 25: ٢٨٩- ٣٤٠
- راتب ، نجلاء عبد الحميد .(١٩٩٩) .الانتماء الاجتماعي للشباب المصري : دراسة سوسيولوجية في حقبة الانفتاح، القاهرة : مركز المحروسة للنشر
- رشيد ، مازن . (٢٠٠٤) . الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بالأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي لموظفي المؤسسات العامة في مدينة الرياض، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، ١١(١)، يناير، ٢٨- ٤٥ .
- ريان ، عادل محمد (٢٠٠٠). محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه: دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، 7 (٣)، سبتمبر : ٤٥٥- ٤٨٢
- سلامة ،انتصار (2004) . مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية .رسالة ماجستير غير منشورة ، في جامعة النجاح الوطنية ، نابلس، فلسطين.
- سلمان ، أحمد عيسى (٢٠٠٤) : تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس ، قرسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة جامعة عين شمس ، القاهرة .
- السيد ،محمود محمد(٢٠٠٢) . تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة : دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال الصناعي المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة بجامعة عين شمس ، العدد الثاني ، ،ص ص.٢٠٣- ٢٢٥
- الشلوي ،حمد بن فرحان.(٢٠٠٥) . الثقافة التنظيمية وعلاقاتها بالانتماء التنظيمي "دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية (المدنيين والعسكريين) ، ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض .
- عورتاني، مأمون عبد القادر (2003) العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة النجاح الوطنية، نابل ، فلسطين.
- العوني، محمد غالب .(2005) .الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ،دراسة ميدانية عن هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض،رسالة ماجستير،جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض .
- عويضة، إيهاب (٢٠٠٨) ،اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية بمحافظات غزة،رسالة ماجستير،الجامعة الإسلامية-غزة ، فلسطين .
- غنيم ، يوسف .(٢٠٠٧) . العلاقة بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية ، مجلة جامعة الأزهر - غزة، سلسلة العلوم الإنسانية ، 9(2) :٣٣- ٦٦
- فارع ، أروى عبد الرحمن أحمد .(٢٠٠٥) . الولاء التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات المنمية والوظيفية ، ماجستير ، كلية ادارة الاعمال ، جامعة صنعاء ، اليمن .
- القطان، عبد الرحيم علي(1987)، العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي ، "دراسة مقارنة بين العمالة الآسيوية والعمالة العربية والعمالة السعودية والعمالة الغربية " ،المجلة العربية للإدارة ، ١١(٢) : 5-32

- 30-الكلابي ، سعد بن عبد الله.(1997) العلاقة بين خصائص الوظيفة ونتائج العمل : فحص جزئي لنموذج هاكمان وأولدهام ، معهد الادارة العامة بالرياض ، مجلة الإدارة العامة ٣٧، (1): 13 - 22

- اللوزي ،موسى . (1999). التكوين التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة ،عمان ، دار الوائل ماهر ، أحمد (٢٠٠٠) : السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات ، الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر

- مجلة نوافذ .(٢٠١٠) . تقرير عن جامعة الملك سعود (جامعة عالمية) ، ، ملف خاص اليوم الوطني ، تصدر عن جريدة رسالة الجامعة بجامعة الملك سعود (مجلة شهرية) السنة الثانية ، (٥) ، سبتمبر / أكتوبر : ٩٢ – ٩٣ .

- المخلافي ، محمد.(2001) .أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء . مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية ، 17 (2) :120-185

- المعاني، أيمن عودة (1996). الولاء التنظيمي ، سلوك منضبط وانجاز مبدع ،عمان، الأردن : مركز أحمد ياسين .

- (١٩٩٩) . الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية،دراسة ميدانية ، مجلة الادراي، معهد. الإدارة العامة ، مسقط ، 21 (٧٨) :٣٩- ٧٣

- المير، عبد الرحيم علي(1995)، العلاقات السببية الاستدلالية بين سلوك المدير ورضا المرؤوس وأدائه، دراسة تحليلية، المجلة العربية للإدارة، 2 (٣٠) : 12 -31

- ندا ، سامية خميس. (2007) . تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة:دراسة ميدانية على الوزارات في قطاع غزة،رسالة ماجستير،الجامعة الإسلامية غزة،فلسطين .

- نعماني ،عبد المحسن . (٢٠٠١) . أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي مع التطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، رسالة دكتوراه غير منشورة ،القاهرة ، كلية التجارة جامعة عين شمس .

- ياسين ، إيمان .(2003) الالتزام التنظيمي والمهني للمعلمين في محافظة رام الله . رسالة ماجستير غير منشورة ، في جامعة بير زيت ، فلسطين.

- **المراجع الاجنبية** :

- Allen,N.J.,and Meyer, J. P.,(1990), The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63:1-18

- Anchani, K., (1986) "Communication, job satisfaction and organizational commitment at business college faculty" Dissertation Abstract International, 46(12); p.3774.

- Angle, H. L., & Perry, J. L.(1983). Organizational commitment: Individual and organizational influences. *Work and Occupations*, 10: 123-146

44http://colleges.ksu.edu.sa/Arabic%20Colleges/CommunityInALRiyadh/pages/COE-News2.aspx

- Davise, K.,and Newstorme. J.W. (1989) .Human Behavior at work: organizational behavior (8th ed), New York :McGraw hill Book co.

- Dutcher, L.A. and Adam, C.E. (1994): Work Environment Perception of Staff Nurses and Aids in Home Health Agencies. Journal of Nursing Administration. 24 (10) 24-30

https://edugate.ksu.edu.sa/ksu/inithttps://edugate.ksu.edu.sa/ksu/init

48-Ellis,B.H. and Miller,K.,I., (1994), Supportive Communication Among Nurses: Effects on Commitment, Burnout, and Retention, Health Communication, 6(2): 77-96

- Emchoff G. R.(1994). How to increase employee loyalty while you downsize?, Business Horizons, 37, pp.43-49

Etzioni, A.,(1961) A Comparative Analysis of Complex Organizations, in:DeConinck,J.B,and Bachman,D.B. (2011). Organizational Commitment and Turnover Intentions of Marketing Managers, Journal of Applied Business Research, 10(3):87-89

- Finch,E., and Inalhan,K.,(2004) Place attachment and sense of belonging, Facilities, 22 (5/6) :120-128, available at :www.emeraldinsight.com/0263-2772.htm

- George, J. M., and Gareth R. J. (1999). Organizational behavior, (2Ed), Addison- Wesley Publishing company, Inc.

- Gregersen H., and Stewart (1992). Antecedents to commitment to a parent company and a foreign operation. Academy of Management Journal, 35(1): 65-90.

- Jackson, R.L.(2000) , Transformational and transactional leadership in division administration at three institutions of higher Education: an application at the Bass and volio multictor leadership questionnaire (deans, Administrative executives, academic staff), social sciences., 60 (7-A) jon., p. 2308.

- Kune, N. (2011). *The need to belong: rediscovering Maslow's hierarchy of needs.* Paul H. Brookes Publishers.

- Lim, S. (2008), Job Satisfaction of Information Technology Workers in Academic Libraries, *Library & Information Science Research*, The College of St. Catherine. 30(2), 115-121.

- Loke, J.F.(2007) leadership behaviors. Effects on job satisfaction, productivity, and organizational commitment, Journal of Nursing Management, 9: 791- 204

- Luthans,F., (1992). Organizational behavior , (6Ed.) , New York: McGraw – Hill, Inc.

- Mayer, R. C. & Schoorman, F.D.(1998). Differentiating antecedents of organizational commitment, Journal of organizational behavior, 19: 15-28.

- McMahon, B.,(2007) . Organizational Commitment, Relationship Commitment and their association with Attachment Style and Locus of Control, Master of Science in Psychology, Georgia Institute of Technology, The Academic Faculty, Georgia.-http://medicine.ksu.edu.sa/images/stories/collegeFiles/collegebooklet.pdf6 61

- Morris, J., and J., Sherman, (1981). Generaliz ability of an organizational commitment model, Academy of Managment Journal, 24: 512-525.

- Morrow, P.C. (1993). The Theory and Measurement of Work, Commitment, Greenwich, Ct: JAI Press

- http://news.ksu.edu.sa/news/48416٦٤

- http://news.ksu.edu.sa/news/48944٦٥

- Orerily ,C. and Caldwell ,D .(1980).The commitment and Job Tenure of New Employee: some Evidence of Post Decisional Justification", Administrative Science Quarterly, 26:

- Porter, L.W., Stears, R.M., Mouday R.T, and Boulian, P. v.(1974). Organizational commitment, Job satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. Journal of Applied Psychology, 59: 603- 609.

- Smith, D.K.(1995). Job satisfaction, productivity, and organizational commitment, the Result of leadership, Journal of Nursing administration, 25: 17- 26.

- Steers R., M., (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment to organization, Administrative Sciences Quarterly, 22: 143-150.

- Stevens,J.M.,Beyer,J.M.And Trice,H(1978).,Assessing personal Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment,Acadamy of Management Journal, 21 (3):380-396

http://www.webometrics.info/top100_continent.asp?cont=aw٧١ -

- Wilson, P,(1995), The Effects of Politics and Power on The Organizational Commitment of Federal Executives, *Journal of Management (JofM)*, 21(1): 101 - 118.

****